«إن بيل كوهين ليعرف أكثر من أى شخص آخر مقومات القائد العظيم»

نسخة منقحة جديدة

فن القيادة

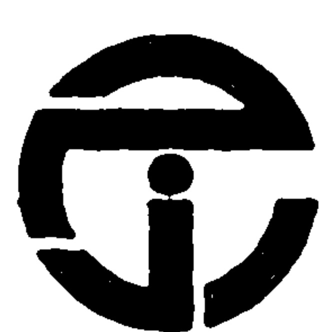
الدكتور وليام. أ. كوهين
لواء بالقوات الجوية الأمريكية

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore
ليست مجرد مكتبة...

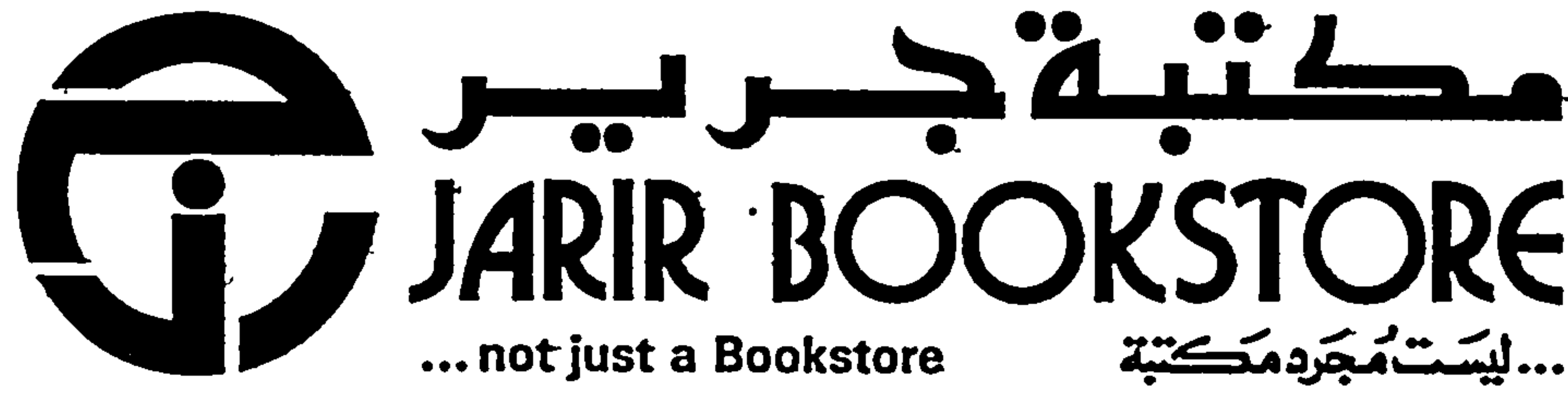
فن القيادة

الدكتور وليام.أ. كوهين

لواء بالقوات الجوية الأميركية



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

إعادة طبع الطبعة الثامنة ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

THE NEW ART OF THE LEADER

LEADING WITH INTEGRITY AND HONOR

WILLIAM A. COHEN, PH.D.,
Major General, USAFR, Ret.

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

Prentice Hall Press

ثناء على أول أعمال كوهين «فن القيادة»

«إنه لمرجع قيِّم في مجال الصناعة، وكذلك يستفيد منه كل القادة والمدراء، ولكم وودت لو كنت قد قرأت هذا الكتاب وأنا رقيب أول ثم ملازم لفرقة مدرعات، وفي واقع الأمر لقد تمنيت كثيراً لو كنت قادراً على دراسته وأنا أترقى في المناصب حتى وصلت إلى رتبة لواء وخاصة عندما أصبحت مساعد ضابط».

الفريق متقاعد و. د جونسون بالقوات الجوية الأمريكية

نائب رئيس مؤسسة باكستر الدولية

نائب رئيس الأركان المتقاعد بالقيادة الجوية الاستراتيجية

ومدير وكالة الدفاع النووي

«إن كمّ الأمثلة والنماذج التي يحتوي عليها كتاب «فن القيادة» ليبعث على الفخر والإعجاب، ومهارات القيادة الناشئة والوليدة يمكن أن تنمّى وتتطور، وإن هذا الكتاب لا يُثبت هذه النظرية فحسب ولكنه يساعد على تطبيقها».

جون د. أونج رئيس مجلس إدارة شركة

ب . إف جُودريش

«إنه كتاب جدٌّ رائع كما أنه كتاب تثقيفي.... وسوف يفيد هذا الكتاب بشكل كبير كلَّ من يحاول جاهداً شحذ مهاراته القيادية».

اللواء متقاعد أندروج جوذ باستر بالقوات المسلحة الأمريكية

رئيس المجلس الأطلنطي بالولايات المتحدة

والقائد الأعلى السابق لقوات الحلفاء بأوربا

والرئيس الواحد والخمسون للأكاديمية العسكرية بالولايات المتحدة

«إنه يزخر بالعديد من الأمثلة والنماذج الرائعة شديدة الوضوح فياله من عملٍ رائع»

فرانك بوبوف الرئيس والمدير التنفيذي

لشركة داو للكيماويات

«إنه كتاب تسهل قراءته كما أنه يحمل منطقًا رائعًا ومنهجًا جديدًا وحُقَّ له أن يجذب قدرًا هائلاً من القراء»

جيمس وود الرئيس والمدير التنفيذي لشركة

The Great Atlantic and Pacific Tea

«لا يولد الناس قادةً ولكنهم يحتاجون وبشكل كبير إلى تعلُّم أساليب القيادة وذلك بالتحديد هو ما قام بيل كوهين بتوضيحه في كتابه»

مارى كاي أش رئيس شركة

مارى كاى لمستحضرات التجميل

إهـــــــداء

أهدي هذا الكتاب إلى الأكاديمية العسكرية بالولايات المتحدة
والتي مقرها ويست بوينت ، نيويورك
وإلى أكاديمية وينتويرث العسكرية ومقرها
ليكسنجتون ، ميسوري
الذين يقومون بتدريس أساليب القيادة، مما جعل لكتابي مغزىً ومعنى

شكر وتقدير

أود أن أسجِّل اعترافًا هنا بما استفدته من آلاف النماذج للقادة في حياتهم العملية والشخصية، ولقد عمل هؤلاء القادة بشكل أخلاقيٍ وإنسانيٍ مُشَرِّف على تحقيق المنفعة للآخرين قبل أن ينتفعوا هم أنفسهم وأحيانا كانوا يُقَدِّمون تضحيات جسامًا. ولقد ضرب هؤلاء القادة وهم يؤدون عملهم أروع الأمثلة التي تخدم المفاهيم والأساليب التي يشتمل عليها هذا الكتاب.

المحتويات

مقـــــدمة

أدرس فن القيـادة منذ زهاء خمسين عـامًا، فمن ويست بوينت إلى ساحات القتال إلى قاعات اجتماعات مجالس إدارة الشركات الكبرى، رأيت قادة من كل النوعيات يعملون فى أجواء مختلفة.

وقد غلب على ظنى أننى عرفت كثيرًا عن القيادة، ولكن شيئًا واحدًا ظل يحيرنى، وهو وجود طلب كبير على القادة فى كل مكان، وحصولهم على أجزل العطاء مقابل أعمالهم، ويتسم القادة المتميزون بأنهم:

- يتقدمون بسرعة كبيرة فى المؤسسات.
- يحصلون على كثير من الأموال وغيرها من المكافآت المادية.
- يتحكمون في مجريات حياتهم.
- يتمتعون بهيبة عظيمة وقدر أكبر من الأمان الوظيفى.
- ينالون قدرًا أكبر من الإشباع من وظائفهم.
- قادرون على جعل أداء الجماعات التي يقودونها أوفر إنتاجًا.

ومن أكثر ما يشغلني حاجة بلدنا إلى المزيد من القادة المتميزين من كل نوع لقيادة آلاف مؤلفة من الشركات، والمؤسسات التى لا تهدف إلى الربح، والمصالح الحكومية، والنوادى، والجمعيات، والمدارس، والجامعات وكثير من المنظمات الأخرى. إننا ما لم نحصل على هؤلاء القادة، فسوف يتدهور بلدنا.. قد لا يكون ذلك فى الحرب.. ولكن فى شيء لا يقل عنها

أهمية، ألا وهو قدرته على دفع مجتمعه ومصالح مواطنيه إلى الأمام قدمًا.

ما هو الشيء الذى لم يستطع ذهنى التوصل إليه؟ مع توافر كل هذه الحوافز لمن يتولى القيادة، لماذا لا يتوفر كثير من القادة المتميزين؟ هذا هو السؤال الذى ظل يحيرنى فترة طويلة.

البعض يقولون إن القادة قادة منذ مولدهم، وليس هناك من سبيل غير ذلك، ومن ثم فإن ندرتهم مردُّها إلى الطبيعة، ولكن الأبحاث تثبت خطأ هذه المقولة؛ فكثير من القادة الذين عرفوا لاحقًا كقادة عظام ظلوا مغمورين لسنوات.

لقد رأيت أن كثيرًا من العوامل - التى ظنها البعض مهمة للقيادة - ليس لها إلا صلة ضعيفة بكون المرء قائدًا، أو أنها شكلت أهمية ضئيلة، وتشمل هذه العوامل التعليم، أو الثروة، أو سنوات الخبرة، أو حتى وضع المرء فى إحدى المؤسسات.

ربما ظننت أنك كى تكون قائدًا؛ فلابد من أن تكون مديرًا رسميًا لإحدى المؤسسات، بالعكس، فقد رأيت مئات من القادة المشهورين ممن لم يشغلوا منصبا رسميًا كمدراء لأى شيء، ومع ذلك فقد نالت مؤسساتهم فوائد جمة من وراء قيادتهم.

وإذا ما كنت مديرًا أو تنفيذيًا، فإن هذه الحقيقة وحدها تعتبر مبررًا قويًا لتحسين وضعك كقائد.. وهذا الكتاب سيساعدك على ذلك، ولكن كونك مديرًا لن يجعلك بشكل تلقائي قائدًا.

وأخيراً أثمرت تحقيقاتى عن إجابة بسيطة لتساؤلى عن سبب ندرة القادة المتميزين. كانت الإجابة من الوضوح بمكان، لدرجة أننى اندهشت لأنها فاتتنى طوال هذه الفترة. ربما كانت واضحة أكثر مما ينبغى. كانت الإجابة كالتالى: إنّ كثيراً من الناس الذين كان بوسعهم أن يصبحوا قادة ممتازين لم يتبينوا فقط كيف السبيل إلى ذلك ، أو اعتنقوا مفهوماً خاطئاً عن كنه القيادة؛ لذا فهم لم يشرعوا أبداً فى التعرف حقيقة على القيادة، فهم يفعلون ما رأوا قادتهم يفعلونه، حتى مع علمهم بأن هؤلاء القادة السابقين لا يمارسون القيادة على نحو جيد، ولا يحظون بتأييدهم ولا تأييد الآخرين، إلا أنهم يمثلون النموذج الوحيد المتاح للاقتداء به.

والمعرفة الأكاديمية عن القيادة لا تكاد تتميز كثيراً، فمن خلال تدريسي لفن القيادة للتنفيذيين في الحلقات الدراسية التي ترعاها كبرى الشركات، وللمؤسسات الحكومية، ولطلاب الجامعة والدراسات العليا فى إطار جامعتى، اكتشفت أن كثيرين يتبنون مفهوماً خاطئاً عن القيادة، ولسوء الطالع فإن البعض يظنون أن القيادة هى مجرد التحكم فى الناس، ويظن آخرون أنها موضوع نظري مثله مثل الفلسفة، وليس ذا فائدة كبيرة فى «عالم الواقع». وقلّة أولئك الذين يفهمون ما يجب عليهم فعله لجعل الآخرين يتبعونهم، ليس لمجرد كونهم رؤساء لأنهم يصدرون الأوامر، ولكن لأن الأتباع يلتزمون بخطة القائد من كل قلوبهم وبكامل رغبتهم.

إن مساعدة الآخرين على العمل بما يتمشى مع الأخلاقيات وبأقصى

طاقاتهم على إنجاز أي مهمة أو مشروع أو عمل تعد أبلغ مظاهر القيادة الجيدة، ويمكن لأي شخص تقريبًا أن يصبح قائدًا مقتدرًا يستطيع تحقيق هذا الهدف السامى. والشيء الوحيد الذي تحتاج إلى معرفته هو ما يجب فعله، فتفعله وكما أخبر الرئيس أيزنهاور ابنه فإن الصفة الوحيدة التى يمكن تطويرها بالتأمل والممارسة الدؤوب هى قيادة الرجال، ولقد ذكر أيزنهاور «الرجال»، ولكنه كان يتحدث عن كلا الجنسين. وحالما تعرف ما يجب فعله، فإن التأمل والممارسة الدؤوب للقيادة سوف تساعدانك على قيادة كلٍّ من الرجال والنساء.

قد يبدو هذا إفراطًا في التبسيط، والحقيقة هي أن كثيرًا من الأشخاص الذين يتوفر لديهم الذكاء والتعليم الجيد والحافز ويريدون أن يصبحوا قادة متميزين لا يعرفون كيف السبيل إلى ذلك كما أن بعضًا مما يعتقدون أنهم يعرفونه عن القيادة هو معرفة خاطئة.

إذن فما الذي يحدث؟ إنهم يحاولون! ولكن بدون مهارة القيادة فإن الأمر يكون أشبه بطبيب يجرى عملية جراحية في المخ دون معرفة، وربما أمكنك اكتساب هذه المهارة فى النهاية عن طريق التجربة والراجح أنك لن تحصل على فرصة ثانية بعد أن تمنى بأول فشل ذريع، وبدون معرفة بكيفية إجراء جراحة في المخ، فإنك حتمًا سترتكب أخطاء وتلك الأخطاء ربما تؤدى إلى فشلك.

وليس بمقدروك إجراء جراحة فى المخ دون معرفة طريقة إجرائها، وكذلك ليس بمقدروك أن تقود بنجاح دون معرفة كيف تقود.

فيما سبق وفى عام ١٩٥٥، قال أستاذى ومعلمى بيتر دروكر:

«للقيادة أهمية كبرى، وحقيقة فليس هناك بديل لها». ويستطرد موضحا أن أول كتاب منظم عن القيادة هو الذى وضعه زينوفون منذ ثلاثة آلاف سنة، ولا يزال أحسن كتاب ألف فى هذا الموضوع، وربما كان كتاب زينوفون أحسن كتاب فيما مضى فى سنة ١٩٥٥، ولكنه لم يساعد الناس على تعلم كيفية أن يكونوا قادة، لأن معظم الذين قرأوا هذا الكتاب لم يكونوا قادرين على تطبيق ملاحظات زينوفون على وضعهم.

ولكن الحقيقة هي أن القيادة شيء يمكن تعلمه. وكما يعبر عنها الجنرال شيرمان المشهور أو الموصوم كيفما تراه – بـ «مسيرته إلى البحر» إبان الحرب الأهلية، فيقول: «لقد قرآت عن رجال خلقوا ليكونوا جنرالات.. ولكنني لم ألتق أبدا بواحد منهم».

أما الفريق ماكسويل د. تايلور، القائد المظلّى السابق إبان الحرب العالمية الثانية، ثم رئيس أركان الجيش فيما بعد، فقد خامره نفس الشعور، ففى المحاضرة التي ألقاها عن القيادة في الكلية الصناعية التابعة للقوات المسلحة، في ربيع عام ١٩٧٧، قال:«ليس هناك من سبب يدعو للشك في أن خصال القيادة.. قابلة للتعليم والتعلم».

وذلك هو السبب الذى دعانى إلى تأليف هذا الكتاب. وليست هناك نظريات «تجريبية» يجب إتقانها ولكننى أوكد فى هذا الكتاب على الطريقة التي تفعل بها ذلك، وأساليب القيادة التى سأقدمها لك قد أثبتت فعاليتها على مر آلاف السنين، و سوف تفيدك كما أفادت يوليوس قيصر، أو إبراهام لنكولن، أو جورج س. باتون.

لقد استعملت كثيراً من الأمثلة لتوضيح كل أسلوب، واستخدمت

بشكل خاص أمثلة عسكرية، والأكثر من هذا أنني حاولت عامداً تطبيق أساليب القيادة المتعلّمة «بالطريقة الصعبة» في المعركة على كل مشكلات القيادة التي ستصادفها وفي الشركة وفي غيرها من الأماكن، وفعلت هذا لأن القيادة في المعركة تمثل أسوأ المواقف المحتملة، وقلما وجدت مواقف قيادية بنفس درجة شدتها أو صعوبتها أو تنطوي على قدر أكبر من المخاطرة والريبة، فلو أنك تعرف كيف تقود الآخرين في ساحة القتال؛ فبإمكانك قيادة الآخرين في المكتب، أو في فريق المبيعات، أو في جماعة الكشافة، أو أي مكان آخر.

لقد راجعت – عند الإعداد لهذا الكتاب– وتعلمت من جديد كل شيء ظننت أنني أعرفه عن القيادة، وأكاد أكون بحثت كل مفهوم جديد وقرأت كل الكتب، وقمت بإجراء حوارات مع كثير من كبار القادة للتعرف على أفكارهم. بعض من هؤلاء القادة كانوا طلابا لديّ في الحلقات الدراسية عن القيادة.

وفي خريف ١٩٨٨، كنت في خدمتي العسكرية الفعلية كضابط احتياط في سلاح الطيران، وكان من عظيم حظيّ أن تمكنت من حضور دورة قيادة على أعلى مستوى تم تدريسها في كلية الدفاع الوطني بواشنطون. كان هناك تسعة ممن يحملون رتبة الفريق أول في الجيش والبحرية ساعدوا على تدريس هذه الدورة الرائعة، فهنا أمكنني أن أرى القيادة من منظور رئيس لهيئة الأركان المشتركة، أو رئيس للعمليات البحرية، أو قائد عام لمنطقة جغرافية بأكملها. لقد وسعت هذه التجربة من آفاقي.

إننى على علم بأن ما تتعلمه من هذا الكتاب سوف يفيدك، ولكن ليس بمقدورى أن أضمن أنك ستصبح جنرالا أو أدميرالاً أو رئيساً لإحدى الشركات، ولكنك إذا ما تصرفت بناء على ما تتعلمه منه فإنك ستصبح أكثر كفاءة كقائد، وليس هناك من يمكنه القول بأنك لن تصبح جنرالاً أو أدميرالاً أو رئيس شركة كذلك.

ومن قراءاتك لهذا الكتاب وتلك الأساليب فسوف تتعلم:

- كيف تتقلد المسؤولية في أي موقف.
- كيف تظفر بولاء الجماعة وتكسب احترامهم.
- كيف تبنى مؤسستك مثل فريق رياضي فائز.
- كيف تضاعف إنتاجية مؤسستك مرتين أوْ ثلاثًا .
- كيف تقود الآخرين على مستواك.
- كيف تقود رئيسك.
- متى يكون من المهم ألا تقود.
- طرقًا سبعًا لإقناع أي شخص باتباعك.
- كيف تستخدم استراتيجيات التأثير السبع.
- كيف تطور ثقتك بنفسك كقائد.

والطبعة التى بين يديك طبعة منقحة، إذن فما الجديد الذي تعلمته وسوغ لي إصدار طبعة جديدة من هذا العمل؟ لقد تعلمت الكثير، وقد أخبرتنى إحدى طالبات الدراسات العليا في الأعمال والتي تلقت دورتى الخاصة بالقيادة - أنها، حتى وقت الدورة، كانت تظن أن القيادة موضوع نظرى يرتبط أكثر ما يرتبط بالكلمات العذبة أو التحكم في

الناس، وتساءلت كيف سأطنب في موضوع - كما ترى - لمحاضرة قصيرة، فأدرّسه على مدار أحد عشر أسبوعًا. وقد اندهشت لسماعي أقول بأنني لا زلت أتعلم المزيد عن القيادة، واندهشت أكثر في نهاية الدورة، عندما تبينت سبب بقائي كدارس لهذا الفن.

حسنًا. لقد حدث الكثير منذ صدور الطبعة الأولى، وأتاح لي هذا الفرصة لإثبات أنني مازلت أتعلم، فمن عاصفة الصحراء إلى مقديشيو إلى البوسنة إلى الحرب الجوية في سماء كوسوفا، رأيت أن بلادنا خاضت في العقد الأخير حروبا أكثر مما كان يخاله أي أحد. وفى «ساحة قتال» الشركات، نجد أن منها التي انهارت ومنها ما تألق نجمها، بعض القادة حققوا نجاحًا باهرًا، وارتكب آخرون أخطأ فادحة أودت بهم إلى الفشل الذريع.

وفي سلكى العسكرى، تدرجت في رتب المقدم والعقيد والعميد واللواء ثم واصلت عند التقاعد بعد ذلك، كأستاذ الكتابة وإجراء البحوث إلى جانب التدريس، أما أكبر أبنائي باراك الذى جاء ذكره في الطبعة الأولى من هذا الكتاب كطالب في الكلية الحربية في ويست بوينت في ١٩٨٩ فقد تخرج الآن، وقاد قواته مرتين في الكويت، وترك الجيش وهو في رتبه النقيب وامتهن مهنة مدنية.

وعلاوة على ذلك فقد تعلمت - منذ صدور الطبعة الأولى من فن القائد - من بارى جولدووتر، الذي أحب هذا الكتاب وأطلعني على حبه له. ولكنه أخبرنى أيضًا بشيء سلمت بصحته في الطبعة الأولى. كتب جولد ووتر يقول: «إن القيادة الجيدة تقوم بأكملها على دعائم الأمانة

الأساسية، فما لم تكن تتحلى بالأمانة، فلن تكون قائداً جيداً»، وكل من كلمات السيناتور جولد ووتر وتعليق بيتر دروكر على زينوفون - القائد العسكرى الإغريقي الذي كتب عن القيادة في المعركة - قادانى إلى إجراء بحث عن أكثر من مائتين من قادة المعارك الذين انتقلوا إلى مهن ناجحة كقادة في الحياة المدنية، واثنان وستون فرداً من هؤلاء كانوا يحملون رتبة الجنرال والأدميرال. وأنا أعتقد أن المبادئ الثمانية التي تمخض عنها البحث تشكل الأساس لكل أساليب وإجراءات القيادة في هذا الكتاب، أو في أي كتاب آخر عن القيادة. وتتميز هذه المبادئ بأنها استراتيجية، إذ إن كل أساليب القيادة تكتيكية.

وهكذا، فقد قمت بتنقيح الفصل الذي يتحدث عن «نموذج المعركة» كأحد نماذج القيادة تنقيحاً كاملاً، أما الأولويات الأصلية لقائد المهمة والأفراد أولاً والقائد أخيراً، فهى باقية دون تغيير والأكثر من ذلك أن البحث أكد صحة مقولة السناتور جولد ووتر عن الأمانة لتحتل المركز الأول، وكثير من القادة الناجحين - عسكريين وغير عسكريين - أخبرونى بذلك بلاشك، فهي شيء لا يمكن لأي قائد ادعاؤه، وقمت أيضا بتنقيح الفصول التي تتحدث عن التأثير تنقيحاً شاملاً لتعكس آخر أبحاثي..

لقد طال بنا الحديث في المقدمة، فلننتقل إلى الفصل الأول ودعنا نبدأ في دراسة فن القيادة.

الفصل الأول

قوة القيادة

للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأى جماعة تنتمى إليها. أعرف أن هذه المقولة تبدو مبالغًا فيها ولكني في هذا الفصل سأعطيك أمثلة لأبرهن على ما أقول وسوف ترى أنه من السهل أن تكون قائدًا من الطراز الأول، بل هو أمر أيسر مما تظن.

كيف لرجل واحد أن يحدث اختلافًا؟

عندما كنت ضابطًا شابًا، أحمل رتبة الملازم أول في القوات الجوية، كنت ضمن أعضاء جناح القاذفات الحادى عشر بقاعدة أطلس الجوية، بولاية أوكلاهوما، كان هذا الجناح واحدًا من أحسن أجنحة القاذفات ب -٥٢ تدريبا في القيادة الجوية الاستراتيجية، وكان هو الجناح الوحيد الذي يفوز بكأس فيرتشايلد تروفى المرموق ثلاث مرات في مسابقة دقة إلقاء القنابل. وكان أيضًا واحدًا من الأجنحة التي لم تسقط أبدًا في تفتيش الاستعداد التنظيمي، وكانت الأطقم الجوية متفوقة على الدوام في الملاحة والرماية، وإعادة التزود بالوقود جوًا، وغيرها من مهارات الطيران.

ولسوء الطالع، فقد أخذت الوحدة في الانحراف طيلة عدة شهور، فقد

أخفقنا في أداء متطلبات تدريبنا بنجاح، وتأخرنا مرات في الإقلاع بسبب مشكلات في الصيانة. وتوارى إحساسنا بالرسالة، والأكثر من ذلك أننا أخفقنا في تفتيش الاستعداد التنظيمى، الذي يمثل اختباراً مهماً لمهاراتنا في الطيران والقتال، وذات يوم كان تصنيفنا واحداً من بين أجنحة القتال الثلاثة الأولى وفقاً لنظام نقاط يتم تأكيده أسبوعياً، والآن أصبح تصنيفنا الأخير، وفقاً للنظام نفسه.

وفي إحدى الأمسيات، وأنا وطاقمي في حالة استعداد، تلقيت مكالمة هاتفية عاجلة من عمليات القاعدة تقول: «حضر إلى القاعدة قائد جديد اسمه العقيد كايس، ابتعد عن طريقه».

لم نستطع الابتعاد عن طريق العقيد كايس لأنه زارنا تلك الليلة. لقد ألغى كل إجازات الغياب، وألغى جميع أنواع «الوقت الحر» إلى أجل غير مسمى. وكان هذا يشمل عطلات نهاية الأسبوع واستراحة الطاقم عقب القيام بالطيران، وقام العقيد كايس بنقل كل القادة والأفراد الذين رأى فيهم قصوراً إلى المواقع الأقل مسؤولية في القاعدة، وشجع آخرين على التقاعد، ولم يكن هناك وظيفة أو فرد لم تمتد إليه يد التغيير.

التقى العقيد كايس مع جميع أفراد الطاقم الذي يعمل تحت قيادته، والبالغ عددهم ١٥٠٠ من الضباط والرتب الأخرى، وأخبرنا جميعاً بأننا سنستعيد مكان الصدارة في القيادة الجوية الاستراتيجية. وكيفية الوصول إلى ذلك وقال إننا سنطلعه شخصياً بكل مهمة نطيرها قبل أن نتمكن من ذلك، لقد كان لزاماً على الطيارين أن يكونوا على علم بالأهداف تماماً كما يكون القاذفون لديهم والملاحون، وكان لزاماً على القاذفين والملاحين أن يكونوا قادرين على مساعدة طياريهم أيضاً.

وإذا ما كنت تريد الانتقال بعيداً عن الوحدة فإن العقيد كايس يتيح لك ذلك، وإذا ما آثرت البقاء في الجناح فلن يهمد لك جسد، وكل ذلك كان في وقت السلم!.

في البداية شعرنا بالكراهية تجاه كايس، وكرهته زوجاتنا، أما الذين لحق بوظائفهم الضرر على يديه، فقد كانت كراهيتهم أشد، وبعضهم ترك الخدمة بالقوات الجوية.

ولكن بعدها بدأ عملنا يؤتى ثماره؛ فقد أصابت قنابلنا أهدافها، وأقلعت طائراتنا في الوقت المحدد للإقلاع تماماً. وقامت الأطقم الأرضية وأفراد الصيانة بإجراء الصيانة لطائراتنا فتمكنت من الطيران أفضل من أي وقت مضى، لقد عملنا معاً كفريق، وكان أداؤنا جيداً.

بعد مرور شهرين على وصول العقيد كايس، خضعنا لتفتيش آخر مفاجئ من تفتيشات الاستعداد التنظيمية، ولم ننجح فحسب في هذا التفتيش، ولكن أحرزنا نتيجة تفوق أي نتيجة أحرزناها فيما مضى، وأصبح تصنيفنا رقم واحد.

شيء غريب بدأ يحدث. لقد شعرنا بالاعتزاز بأنفسنا وبالعقيد كايس كقائد لنا وعندما ترك العقيد كايس جناح القاذفات الحادى عشر لدى ترقيته إلى رتبة العميد، خامرنا إحساس حقيقي بأننا خسرناه. لقد كان احترامنا له في ذلك الوقت قد تحول إلى شيء يقارب الحب.

وفي آخر الأمر رُقِّي العقيد كايس إلى رتبة الفريق، ولولا أن المَوت قد اختطفه لكان حصل على النجمة الرابعة ورتبة الفريق أول.

لقد علمتني حياة العقيد كايس بعضاً من الدروس المهمة عن القيادة والأثر الذي يتركه الفرد في مساعدة إحدى المؤسسات على تحقيق أهدافها، وقد رأيت هذا يتكرر مراراً ومراراً. رأيته في المؤسسات، كبيرها وصغيرها، والرسمية منها وغير الرسمية، والعسكرية منها والمدنية. ذلك الدرس هو أن الفرد وقيادته يمثلان كل الفرق بين النجاح والفشل.

لقد أمضى الأستاذ وارين بينيس - بجامعة جنوبى كاليفورنيا- حياته كلها في دراسة القادة، وفي مؤتمر عقد مؤخراً، قال لي الاستاذ وارين: «لقد تعلمت القيادة لأول مرة عندما كنت ضابط مشاة شاباً برتبة ملازم أول في فورت بينينج، بولاية جورجيا عام ١٩٤٥». وفي وقت قريب قام الأستاذ وارين بدراسة تسعين من أكثر القادة نجاحاً في كل أنحاء الأمة، فما الذي توصل إليه؟ يقول بينيس: «لو أننى تعلمت شيئاً من بحثي، إذن فهو أن العامل الذي يساعد الطاقم ويقرر نهائياً ما ينجح من المؤسسات وما يفشل هو قيادة تلك المؤسسات، فعندما تتغير الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافات، فإن مفتاح التحسن يظل هو القيادة».

السر المدهش وراء نجاح بعض من أشهر رجال (ونساء) العالم كقادة

ترتبط القيادة بإنجاز الأشياء من خلال الآخرين، وبصرف النظر عن قدراتك، فإن هناك كثيراً من الأهداف المهمة التي لا يمكنك تحقيقها دون مساعدة الآخرين.

وقرب مطلع هذا القرن، قام صحفى شاب يدعى نابليون هيل بإجراء حوار مع قطب صناعة الفولاذ أندرو كارنيجى، الذى كان واحداً من أغنى أغنياء العالم، وقد أقنع هيل بتكريس عشرين سنة من عمره لدراسة عوامل النجاح، وقد ساعد كارنيجى هيل في ذلك بأن قدمه لأكثر رجال عصره قوة وثراء وشهرة، ومن بين هؤلاء الرجال: هنرى فورد، وتيودور روزفلت، وتشارلز شواب، وجورج إيستمان، وجون د. روكفيلر، وتوماس إديسون، ويوليوس روزينوالد، وكلارينس دارو، وغيرهم كثيرون.

اكتشف نابليون هيل حقيقة مدهشة من خلال بحثه، ألا وهى أنه لا يوجد فرد ناجح أصبح ناجحًا بنفسه تمامًا أو بموجب ما كان بوسعه فعله بنفسه؛ فكل واحد من الرجال الناجحين الذين حاورهم هيل أصبح ناجحًا من خلال مساعدة الآخرين، وهؤلاء الآخرون كانوا أكثر موهبة في مجال ما.

فمن كان أولئك الآخرون؟ إنهم الرؤساء والزملاء والمرؤوسون، الذين بدونهم لم يكن لرجل واحد من الذين حاورهم هيل - أن يصبح ناجحًا.

ولابد أن كارنيجى نفسه قد اعترف بهذا، فقد حفر على شاهد قبره جملة واحدة، وهى: «هنا يرقد شخص كان يعرف كيف يجمع حوله رجالاً أكثر براعة منه».

وأثناء دراستى في جامعة شيكاغو للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وجدت ما يدعم النتيجة التي خلص إليها هيل، وقد أظهرت دراسة لمئات كبار التنفيذيين أن لكل شخص راعيًا، سواء كان الشخص في مجال الأعمال أم في الحكومة أم في الجيش، فمن هو

الراعي؟ الراعي هو شخص آخر قام فعلاً بتعزيز نجاح التنفيذى في نقطة أو أكثر من سلكه المهنى، فما تربع أحد على قمة أي مؤسسة دون راع بجانبه، ما الذي حدا بتنفيذي كبير ليقرر رعاية واحد بعينه من مرؤوسيه. لأن ذلك المرؤوس كان واحداً من أولئك الأفراد ذوى «البراعة» ولأنه ساعد التنفيذى الكبير أكثر في تحقيق أهدافه.

ومن الطبيعى إذا ما كنت تتولى القيادة في أي مهمة أن تميل لأن يكون أداؤك أفضل كثيراً إذا ما كانت لديك الخبرة والمعرفة بالمهمة التي تتولى مسؤوليتها.

ومع ذلك فقد وجدت أيضاً عشرات الأمثلة لتنفيذيين كبار كانت خبرتهم ومعرفتهم محدودة في وظيفة بعينها ومع ذلك فقد حقق هؤلاء الأفراد نجاحاً كبيراً لأن الآخرين الذين ساندوهم كانت لديهم الخبرة والمعرفة الضروريتان أو ربما شكل من أشكال القيادة، وكما قال الجنرال كولين باول، رئيس هيئة الأركان المشتركة السابق: «في كل مؤسسة عسكرية ناجحة – وفي كل المشروعات الناجحة كما أظن – لابد أن توجد أشكال مختلفة من القيادة، وإذا لم يكن الشخص المتربع على القمة متصفاً بهذه الخصال، فيلزم حينئذٍ أن يكمله المحيطون به».

ما معنى هذا؟ واضح تماماً أنه يعنى عدم إمكانك تحقيق أصعب الأهداف وأهمها إلا بمساعدة الآخرين، وهم كل من رؤسائك ومرؤوسيك، ومثلما كان الحال مع العقيد كايس، فإنك لن تحقق النجاح إلا من خلال ممارسة القيادة الجيدة ومساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم.

لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً

التقيت ذات مرة بمهندس شاب في إحدى شركات الفضاء والطيران الكبرى، كان هذا المهندس قد أصبح مديراً لأحد البرامج المهمة رغم أن عمره لم يكن يتجاوز الثلاثين. اهتممت كثيراً بكيفية وصوله لهذه المكانة، وإليك القصة كما أخبرنى بها أحد نواب الرئيس.

في كل سنة كانت هذه الشركة تقوم بعمل حملة لبيع السندات الادخارية، ولم يكن هناك من يقبل القيام بمهمة إقناع العاملين بالموافقة على عمل استقطاعات إضافية من رواتبهم بشراء السندات، وعندما لم يقبل أحد المهمة قاموا بإسنادها إلى أحدث مهندس بالشركة، وكان معظمهم قد بذل أقل جهد ممكن ولم يحاول جاداً إقناع الأفراد بدفع الاستثمارات الإضافية.

ولابد أن أحداً قد نسى إخبار هذا الشاب؛ لأنه تولى المسؤولية بالفعل، وأقنع بالشراء كل من حضر من المهندسين والمدراء في قسمه، ولكنه لم يتوقف هنالك، بل دار في كل أنحاء البلاد ليتحدث إلى المهندسين الذين كانوا يعملون عملاً مؤقتاً في أماكن أخرى، وشحذ همتهم جميعاً، وكان يقول: «انظر، في نهاية حملة بيع السندات هذه تقوم الشركة بإعلان النتائج، وهي تتنافس مع شركات أخرى، ويمكننا أن نكون الشركة رقم واحد».

وجد قدامى المهندسين الفكرة ممتعة، فاشتروا السندات لهذا السبب ثم شعروا بالإثارة تملؤهم، ربما رغماً عن أنفسهم، لقد زخروا بالإثارة لا لشيء إلا بسبب هذا المهندس، فلم يسبق أبداً أن ناشدهم أحد بهذه

الطريقة، وبالطبع جاء ترتيب هذه المؤسسة في الصدارة، ولم تكن هذه هي النهاية، فقد لاحظ رئيس القسم أن حملة السندات ساعدت على زيادة الإنتاجية رغم أن السندات الادخارية ليس لها علاقة تذكر بالهندسة، كل ما في الأمر أن الأفراد شعروا بالتحسن كأعضاء ينتمون للشركة فأرادوا تحسين أدائهم، وعندما حققوا الفوز فعلا كانت سعادتهم حقيقية.

لاحظ رئيس الشركة النتائج غير العادية التي حققتها حملة السندات واستفسر عنها، فتذكر اسم هذا المهندس الشاب. كان المدير يعلم أنه ما دام هذا المهندس قد أنجز الكثير بحملة السندات، فسوف ينجز أكثر كمدير.

وبعد أربعة شهور فقط جاءت الفرصة، قال لي صاحب الرواية إن هذا الشاب حصل على ترقية ليكون على رأس عشرين مهندساً ممن هم أقدم منه وجوداً في الشركة، وليست مفاجأة أنه لم يمضِ وقت طويل على لقائى به حتى حصل على ترقية أخرى. أظنك قد عرفت الآن، لقد جعلوه نائباً للرئيس هذه المرة، وأنت تعرف أنه سيكون رئيساً للشركة ذات يوم.

لاحظ أن هذا المهندس كان قائداً قوياً قبل أن يشغل منصباً رسمياً في المؤسسة كمدير، وأنا لدى كثير أقوله حول هذا الموضوع على صفحات الكتاب.

كن قائداً قبل ترقيتك لمنصب القائد

لعلك سمعت شخصاً يقول: «سوف انتظر حتى أحصل على ترقية،

وحينئذٍ ستسنح لي الفرصة لإظهار قيادتى»، مثل هذا القول كمثل القصة القديمة عن الرجل الذي يشعر بالبرد وموقد الخشب فقد نظر الرجل إلى موقد الخشب وقال له: «أعطنى الدفء أعطك الخشب».

ربما تضحك لأننا جميعًا نعرف أنه يجب عليك وضع الخشب في النار قبل أن تمنحك النار دفئًا، والشيء نفسه ينطبق على الترقية، فإذا ما أردت الحصول على ترقية فلابد أن تكون قائدًا أولاً، وحينئذ سيقوم شخص بترقيتك.

وقد وجد توم بيترز - المؤلف المشارك فى كتابي بحثًا عن التميز والرغبة في التميز وغيرها - مواقف مماثلة في المؤسسات التي قام بدراستها، فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء على كل المستويات، فبعضهم كان مديرًا وبعضهم لم يكن، وأود تكرار هذا. بعضهم كان مديرا وبعضهم لم يكن، ولكنهم جميعًا كانوا قادة أقوياء، لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائدًا.

ولست بحاجة أيضًا لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائدًا قويًا، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة، فقد قام جيمى كالانو وجيف سالزمان بإنشاء شركة باسم كارير تراكس سيمينارز عقب تخرجهما مباشرة. وفي غضون بضع سنوات وُجد نفس الشابين على رأس واحدة من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد، وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.

هل يقوم كلٌّ من كالانو وسالزمان بالتحدث في هذه المنتديات؟ كلا على الإطلاق! إن من يتحدثون هم أفراد لديهم سنوات من الخبرة، وكثير

منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعينة، ولا يلزم لجيمى كالانو وجيمس سالزمان أن يكونا من الخبراء فهما القائدان. ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح.

والقادة المتميزون يستقطبون الآخرين الذين يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح. إن الأمر أسهل مما تظن كي تصبح قائداً جيداً. فبإمكانك أن تصبح قائداً جيداً أو عظيماً من خلال الآخرين الذين يريدون اتباعك ومساعدتك، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.

نموذج القيادة الذى سيساعدك في القيادة في أي موقف

أود اقتراح نموذج للقيادة، والنموذج عبارة عن صورة نظرية لشيء حقيقي، وهو يمكنه أن يكون ذا قيمة كبيرة إذا ما كانت الصورة دقيقة لماذا؟ لأننا نستطيع تطبيق النموذج على مجموعة متنوعة من المواقف دون الحاجة إلى صورة جديدة كل مرة، فبمجرد التوصل إلى الشيء المطلوب، يمكن تطبيق النظرية مرات ومرات، وبشكل فعال.

والآن، دعنا نتكلم أولاً عن نموذج القيادة الذي أود اقتراحه. إننى أود أن أقترح عليك ما أطلق عليه اسم «نموذج المعركة القيادى».

لماذا أقترح المعركة كنموذج؟ لأن المعركة تمثل أصعب الظروف التي يجب أن يقود فيها القائد؛ فهي تنطوى على قدر كبير من المخاطرة، وهناك قدر كبير من الشك نتيجة للتشوش والظروف المتقلبة ونقص المعلومات، وربما كانت هناك صعوبة شديدة بسبب البيئة، أو بسبب

أعمال العدو، وهناك عقاب شديد على الفشل، وثواب عظيم على النجاح. ورغم هذا، ورغم المخاطرة الكبيرة، نجد أن قادة المعارك الناجحين يمكنون الآخرين من تحقيق الأهداف مع الاحتفاظ بروح التضامن والروح المعنوية المرتفعتين، ومع ذلك نجد أن هؤلاء القادة ليس لديهم الدوافع البديلة القديمة، مثل: الراتب، والعطلة والأمن، والتي يلجؤون إليها عند الضرورة.

بعض الناس لا يشعرون بالارتياح لنموذج المعركة القيادي؛ فهم يظنون أن قيادة المعركة ما هي إلا التجول وإلقاء الأوامر، وأشخاص يطيعون طاعة عمياء. اطمئن؛ فليست هذه قيادة المعركة مطلقًا، ولو أنك شاهدت فيلم إنقاذ الجندى ريان، الذي يلعب فيه توم هانكس دور النقيب جون ميللر، فسوف ترى قائد المعركة الذي كان حريصًا جدًّا على أتباعه، والذي يلقى احترامًا كبيرًا منهم. كان النقيب ميللر يقود سرية، ثم تولى بعد ذلك قيادة فريق خاص من قوات الصاعقة، والتي تعتبر واحدة من أرقى وحداتنا المقاتلة وأكثرها انضباطًا، ومع ذلك، فلم يكتف بأن يقود من خلال إلقاء الأوامر فحسب، مفترضًا طاعتها، فالبشر لا يعملون بهذه الطريقة. لقد نجح توم هانكس في تصوير قائد المعركة الجيد تصويرًا دقيقًا.

لدى كثير أقوله عن نموذج المعركة في الفصل الثانى ولكنى الآن أريد منك أن تعرف أن المعركة تمثل أصعب الميادين التي يمكن أن تقود فيها بشرًا نحو تحقيق أي هدف، وإذا ما أمكنك تطبيق نموذج المعركة القيادي بنجاح، فسوف تنجح في القيادة في كثير من الميادين الأخرى الأقل صعوبة.

ذات مرة قال الفريق أول جون ت. تشين، الابن الذي كان يشغل منصب القائد العام للقيادة الجوية الاستراتيجية «يتم اتخاذ القرارات العسكرية في غمار الحرب، فينتج عن ذلك درجة كبيرة من الشك في صحة نفس المعلومات التي يتم اتخاذ أهم القرارات بناءً عليها. فالقرارات يجب اتخاذها بسرعة، ويترتب على نتائجها الموت أو الحياة، والحاجة إلى التعامل مع هذا الشك يضاف إليها مباشرة مهمة القادة العسكريين المتمثلة في بث الثقة في نفوس قادة وحداتهم، والتلاحم بين صفوف القوات». وهذه هي مهمة كل قائد في تحدى المواقف خارج القوات المسلحة أيضاً.

ويعرف الفريق أول فريدريك ج. كروسين أيضًا شيئًا عن القيادة في المعركة. لقد شارك في الحرب العالمية الثانية، وفي حرب كوريا وفيتنام وقد رُقِّى إبان هذه الفترة من درجة جندى إلى رتبة الفريق أول كقائد عام في الجيش الأمريكى، وفى أوروبا وفي تجمع الجيش المركزى التابع لحلف شمال الأطلنطي، وقد عمل منذ تركه الجيش مع الشركات والمؤسسات الأخرى في مجموعة متنوعة من القضايا الإدارية والدفاعية. وفي اجتماع حضرته، سأل صديق الفريق أول كروسين عن الاختلافات بين القيادة في الجيش وفي الشركات، فرد عليه قائلاً: «مبادئ القيادة لا تختلف وإذا ما كنت قائدًا ناجحًا، فالشركة ناجحة».

فما هو نموذج المعركة؟ حسنًا رجل آخر كان يعرف شيئًا عن نموذج المعركة القيادى، ألا وهو الفريق أول جورج س، باتون مرات ومرات، أثبت فيها الفريق أول باتون مقدرته على قيادة الرجال في المعركة. فقد

تولى خلال حياته في الجيش قيادة المجموعات الصغيرة، إلى جانب قيادة المجموعات الكبيرة التي تتكون من المئات بل الآلاف من الرجال، وكثيراً ما فعل هذا وهو يحاول التغلب على عقبات مهولة في جو تسوده المتاعب والعرضة للموت.

أثناء الحرب العالمية الأولى كان باتون عقيداً يبلغ من العمر تسعاً وعشرين سنة، ويتولى قيادة أولى الدبابات الأمريكية التي تخوض المعركة. كان الاستخدام الأول للدبابات هو التصدى لنيران الرشاشات والمدفعية أثناء عبور الأرض الصعبة، وكانت هناك مشكلة كبيرة متعلقة بالدبابة ، فقد كان من الصعب أن ترى من داخلها، فقام العقيد باتون بقيادة دباباته مرافقاً إياها مشياً على قدميه.

ذات مرة أصيب وهو يفعل هذا، فلم يكن هناك شيء بلا ثمن، وكان ذلك ثمناً رضى باتون بدفعه. لقد جلبت قيادة باتون النصر في ساحة القتال، وحققت له بالإضافة إلى هذا الشهرة والثروة.

عرّف باتون القيادة على أنها فن جعل المرؤوسين يفعلون المستحيل، فهل ينطبق هذا التعريف على الأنشطة المدنية؟ دعنا نرى.

منذ بضع سنوات كانت هناك شركة باسم سييرا إنجنيرينج كومبانى، ومقرها سييرا مادر، كاليفورنيا. هذه الشركة الصغيرة ذات الثلاثمائة وخمسين عاملاً كانت تتولى تصنيع أقنعة الأكسجين وغيرها من أجهزة الحفاظ على الحياة للطيارين العسكريين والمدنيين.

كان المنافس الرئيسي لسييرا هو شركة جينتيكس الواقعة على

الساحل الغربي، وقد تنافست كلتا الشركتين بشدة للحصول على العقود الحكومية في عدد من المناطق.

وفي أثناء منافسة حامية الوطيس تتضمن الخوذات الواقية للطيارين، واجهت سييرا إنجنيرينج كومبانى عقبة كئودًا، سببها ولو بصورة نسبية ارتفاع الرواتب في منطقة الساحل الغربي. بالإضافة إلى حصول من يعملون بعدد الساعات على «أجر ونصف» مقابل الساعات الإضافية، ولكن المشكلة الكبرى كانت تكمن فى أن الجميع كانوا يرون أن «العمل يسير بشكل طبيعي». فقد أدوا عملهم من العامل إلى المدير، فإذا كانت الشركة تواجه بعض المتاعب فتلك مشكلة شخص آخر، وليست مشكلتهم. كانوا يبذلون أقصى ما في وسعهم، أو هكذا كانوا يظنون.

ثم فجأة نفدت سيولة الشركة وبدون احتياطيات نقدية، لم تتمكن من إنتاج منتجاتها؛ ولم تلتزم بدفع جدول الرواتب، وواجهت مشكلات أخرى، وعندما لم يجد رئيس الشركة مخرجًا، آثر الانتحار، ووقعت الشركة تحت طائلة «الفصل ١١» بموجب هذا الفصل من قانون الإفلاس، يحاول المصرف إنقاذ الشركة من خلال رقابته عليها.

وعندما أحس المصرف باليأس، بحث عن شخص ذي خبرة لقيادة الشركة والخروج بها من متاعبها. فأين يجدون الشخصية النادرة التي تقبل العمل بأقل راتب؟ أين يجدون شخصًا لديه ثقة فائقة بنفسه لدرجة أن يتمكن من النجاح في ظل هذه الظروف؟ وبعد بحث شاق، وجدوا شابًا يدعى آرون بلوم. كان آرون بلوم فيما مضى يعمل نائبًا للرئيس للشؤون الهندسية بنفس الشركة، التي كان قد تركها منذ سنوات.

وتولى بلوم مسؤولية الشركة ثم قام بجمع من تبقوا من العاملين، وكانوا أقل من خمسين، وأعلن على مسامعهم مايلي: «سنؤدى جميعًا وظائفنا المعتادة في الفترة من الثامنة صباحًا وحتى الخامسة بعد الظهر، فلو كنت سكرتيرًا فسوف تقوم بأعمال السكرتارية، ولو كنت مديرًا فسوف تقوم بالإدارة، ولو كنت مهندس تصميم فسوف تقوم بالتصميم وبعد الخامسة سيقوم الجميع ابتداءً من طاقم السكرتارية إلى كل شخص بمساعدة خط الإنتاج في تجميع المنتج، وسنتلقى أوامرنا أنا وأنتم من مشرفي الإنتاج. ولن نتقاضى أجرًا على هذا العمل الإضافي، ولكن ستكون هناك شطائر لطعام العشاء».

أجاب بلوم على أسئلتهم، ثم اختتم بقوله: «سنعيد سييرا إلى مكانها الصحيح لإنقاذ حياة الناس بتوفير منتج جيد بسعر مناسب، وسنقوم أيضًا بإنقاذ وظائفنا. أعرف أن ذلك بمقدورنا، ولو غلب على ظني أننا لا نستطيع، لما كنت في مكانى هذا».

وفي غضون عامين تمكنت سييرا إنجنيرينج كومباني من استعادة مكانتها السابعة وربما أحسن، ومرة أخرى تعود الشركة تنبض بالحياة بطاقم كامل من العاملين اللازمين لتحقيق رسالتها ومرة أخرى تعود الشركة لتحقيق الربح. لاشك أن سييرا إنجنيرينج كومبانى قد احتلت مركز الصدارة من خلال القيادة وحدها، قيادة رجل واحد هو آرون بلوم.

الشيء الذي أثار اهتمامى هو أن الجميع عملوا بهذا القدر من الجهد البالغ من أجل إعادة الشركة إلى سابق عهدها، وتذكر أنهم فعلوا ذلك دون تعويض إضافي.

وربما كان السؤال الأكثر تشويقًا هو: لمَ لم يفعلوا هذا قبل وقوعهم تحت طائلة الفصل ١١؟ فلو أنهم فعلوا ذلك لما أفلست الشركة ولما فقد أحد وظيفته ولما اضطر أحد إلى العمل بهذا الجهد البالغ، فلم لم يفعلوا هذا؟ لمَ تعين أن يترك ٣٠٠ عضوٍ بالشركة وظائفهم قبل أن يحدث هذا؟ وكيف أمكن لخمسين فردًا تحقيق أكثر مما حققه ٣٥٠ فردًا؟

لقد فكرت كثيرًا في أمر هذا السؤال، وسوف أخبرك بإجابتى. أنا لا أعتقد أن الثلاثمائة وخمسين عاملاً كانوا يعلمون أن بإمكانهم أن يغيروا من الأمر شيئًا، والأكثر من ذلك اعتقادى أنهم لم يعيروا الأمر اهتمامهم. فآرون بلوم هو الذي جعلهم يرون أن بإمكانهم تغيير الوضع، وهو الذي جعلهم يعيرون الأمر اهتمامهم، لقد جعلهم يفعلون المستحيل.

إذن فنموذج المعركة ليس بالنموذج العادى للقيادة فهو يعنى أكثر من تولى القائد المسؤولية الكاملة عن المهمة وإنجازها، فلابد - بطريقة أو بأخرى، وبمساعدة المرؤوسين - أن يتمكن القائد من إنجاز المهام، بغض النظر عن الموقف الذي يمارسه، وكما يقول الفريق أول رون فوجلمان، رئيس أركان حرب القوات الجوية سابقًا، فإن «القائد هو الشخص الذي ينجز الأمور.

القيادة هي جعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم

دعنى أقترح عليك تعريفًا للقيادة، وبهذا التعريف لا يهم إذا ما كنت تقود شركة أم مؤسسة أم وحدة عسكرية أم مجرد مجموعة من الأصدقاء في نادٍ، فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أى مهمة أو هدف أو مشروع.

لاحظ أن تعريفي للقيادة لا يذكر شيئًا عن الإدارة، وقد رأينا في وقت سابق أن القيادة شيء والإدارة شيء آخر، فهل تستطيع دائمًا أن تجعل الناس يعملون بأقصى طاقتهم؟ أعتقد أنك تستطيع ذلك من خلال القيادة، ولكن لتفعل هذا، فلابد لك من استمالة عقول الآخرين أولاً.

لكي تقود، فلابد من استمالة العقول أولاً

قدر كبير من القيادة في تحقيق الانتصارات، وفي أي شيء تفعله، يرتبط بقدرتك على استمالة عقول من حولك، فلو أنك تستطيع هذا، فلن تقود بنجاح فقط، ولكنك ستنجح في تحقيق أهدافك أيضًا.

أريد أن أتكلم ثانية في هذا الأمر. إن ما رأيناه هو القوة الفائقة للقيادة، فموارد مؤسستك، وأعمال الإدارة العليا، وأعمال الخصوم وقدرات مرؤوسيك أو أعضاء مؤسستك، أو أي شيء آخر، كلها أمور ثانوية، فهي ثانوية بالنسبة لقدرتك على مساعدة الناس على فعل أشياء كانوا يجهلون قدرتهم على فعلها، أو كانوا يجهلون الحاجة إلى فعلها، ولكي تفعل هذا فلابد لك أولاً من استمالة عقولهم إلى طريقة تفكيرك.

البرهان على أن القادة يصنعون لا يولدون

لعلك سمعت أن القادة يولدون بصفات خاصة تخلق منهم قادة، وأنت إما أن تكون واحدًا من هؤلاء أولا، فإذا لم تكن مولودًا بها فهذا شيء سيء للغاية بالنسبة لك، ولا تملك شيئًا حياله.

هذا هراء؛ فيقينا أن الناس يولدون بسمات معينة تمكنهم من التميز في أشياء معينة، بعضهم يولد ولديه مواهب للعب كرة السلة، أو ليكون

من العازفين العظماء، أو ليكون قائداً. ولكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيراً في أهميته أي قدرات تولد بها.

أتريد برهاناً؟ اكتشف الباحثون أنك إذا كنت ذا قامة أطول من ستة أقدام فلديك فرصة لتكون رئيساً لإحدى الشركات أفضل من فرصتك لو كانت قامتك أقل من ستة أقدام، ويبدو أن هذا الاكتشاف يؤيد نظرية المواهب الفطرية، ألا يشير طول المرء إلى فرصة ليكون مديراً كبيراً؟.

المشكلة الوحيدة تتمثل في وجود استثناءات كثيرة لهذه النظرية. فنابليون بونابرت كان قصير القامة، ومثله كان غاندى، وترومان، ويوليسيس س جرانت. والعقيد كايس - الذي قاد جناحه بنجاح كبير لدرجة أنه وصل إلى رتبة فريق - كان طول قامته خمسة أقدام وسبع بوصات لا غير. وأول رجل يصل إلى رتبة الفريق من دفعتى التي تخرجت من ويست بوينت كان طوله خمسة أقدام وعشر بوصات.

أما الجنرال هـ. نورمان شوارتسكوف - الذي قاد قواتنا إلى النصر في عملية عاصفة الصحراء- فقد كان أكثر من ستة أقدام طولاً ولكنه يقول إن واحداً من أفضل من عرف من قادة على الإطلاق كان عقيداً من جنوب فيتنام اسمه إنجو كوانج ترونج، ويقول عنه شوارتسكوف: «لم يكن يتفق مع فكرتى عن العباقرة العسكريين فقد كان طوله خمسة أقدام وسبع بوصات فقط، وفي منتصف العقد الرابع من عمره، وفي غاية النحافة، وأحدب وذا رأس كبير لا يتناسب مع جسمه، ومع ذلك فقد كان مبجلاً من ضباطه وقواته..».

والحقيقة هي أن هناك عشرات الآلاف من رؤساء الشركات وكثيراً

من القادة العسكريين المبرّزين الذين يقل طولهم عن ستة أقدام، وإذا ما كنت تتساءل عن طولى، فأنا أقل من الستة أقدام بأربع بوصات.

جنرال القوات الجوية الشهير الذي اعتبر أسوأ القادة

دعنى أخبرك عن شخص كان يقل عن ستة أقدام طولاً، ولكنه بلا ريب تعلم أن يكون قائداً عظيماً، وأنا أعرف أنه تعلم القيادة، لأن واحداً من الذين تعلم على يديهم أخبرني بذلك.

حصل هويت س. فاندينبيرج على رتبة فريق أول وأصبح رئيساً لأركان القوات الجوية الأمريكية وقد كان فاندينبيرج قائداً فريداً. ففي أثناء الحرب العالمية الثانية، وعندما كان قائداً للقوة الجوية التاسعة كان كثيراً ما يزور أسرابه في قواعدها، وفي إحدى المرات كان هناك مدفعي تابع لأحد الطواقم يعاني انهياراً تاماً، فكان يصرخ: «لا يمكنني الذهاب اليوم» ويصيح أمام قائد طائرته: «سيدى لن أطير اليوم، لا يمكنني الذهاب اليوم».

رأى الفريق أول فاندينبيرج حالة الاضطراب هذه، فجرى نحو المدفعي ووضع يده على منكبه قائلا: «أيها الرقيب، لست بحاجة للذهاب اليوم؛ فليس اليوم يومك، بل هو يومى أنا». قال هذا، وصعد إلى الطائرة، وأدى مهمته كمدفعى. يمكنك تصور آثار هذا الفعل على القوة الجوية التاسعة، ولابد أن هذا الفعل كان له أثره على المدفعى، حيث إنه مكث ثم طار المهام الإضافية اللازمة لاستيفاء نوبته.

لم يكن الفريق أول فاندينبيرج قائداً بطبيعته فكيف عرفت ذلك؟

عندما كنت طالبًا بالكلية الحربية في ويست بوينت، كان رفيق صفي تيد ويلز واحدًا من خيرة أصدقائي، وكان والد تيد وجده قد تخرجا في نفس الكلية أيضًا، وقبل تخرجنا بوقت قصير كنت جالسًا مع تيد نتحدث إلى جده اللواء روبرت م. دانفورد. كان اللواء دانفورد قد تخرج في دفعة ١٩٠٤ وكان قد أمضى وقتًا طويلاً بعد تقاعده من الخدمة في الجيش.

قال دانفورد موجهًا حديثه إليّ: «بيل، أفهم أنك ستنضم إلى القوات الجوية».

فأجبت: «نعم سأفعل ياسيدي؛ فأنا أريد الطيران»، فقال: «حسنًا، أنت تعلم أنني كنت حكمدارًا للطلبة تحت الجنرال ماك أرثر عندما كان مديرًا للكلية الحربية بعد الحرب العالمية الأولى، هل سمعت عن الفريق أول هويت فاندينبيرج؟».

فقلت: «نعم ياسيدى، لقد كان رئيسا لأركان القوات الجوية منذ عشر سنوات مضت».

فقال: «سأخبرك بشيء عن الفريق أول فاندينبيرج، وأنا واثق أنك لا تعرفه، عندما كنت حكمدارًا، كان طالبًا مستجدًا في سنته الأولى بالكلية، وذات مرة كادوا يفصلونه من الدراسة بالكلية».

تساءلت: «ولمَ؟».

فأجابني مبتسمًا: «نظرًا لغياب المقدرة القيادية».

لقد طور الفريق أول فاندينبيرج نفسه في الفترة منذ أن كان طالبًا مستجدًا في ويست بوينت إلى وقت تخرجه. لقد أصبح قائدًا عظيمًا، لا لأنه ولد قائدًا، ولكن لأنه تعلم وطور نفسه كقائد.

لا يلزم لأن تكون قائدًا جيدًا أن تحصل على راتب كبير

لقد ذكرت هذا من قبل، ولكنني أريد ذكره مرة ثانية. إن القيادة الجيدة ليست لها صلة كبيرة بالمشاركة في الإدارة، أو الإدارة اليابانية أو ظروف العمل الجيدة أو الراتب الضخم، ولا يلزم أن تكون «رجلاً لطيفًا».

توجد في غربي ولاية بنسلفانيا إحدى الشركات ذات ظروف العمل السيئة باسم أو بيرج اندستريز، ورئيسها هو دون أوبيرج، الذي وصفه مقال بمجلة INC بأنه «ملك الانضباط».

تقع منطقة غرب بنسلفانيا في منتصف إقليم النقابات، ولكن شركة أوبيرج اندستريز ليست عضوًا في نقابة العمال ولا يرجع هذا إلى ظروف العمل المرضية فعدد ساعات العمل بالشركة ٥٤ ساعة أسبوعيًا، مع راحة غداء مقدارها ١٥ دقيقة لكل من الإدارة والعمال.

وإليك بعض الحقائق المثيرة: في الآونة الأخيرة بلغت المبيعات السنوية لمعظم الشركات ذات ظروف العمل السيئة حوالى ٢ مليون دولار سنويًا، بينما بلغت مبيعات أوبيرج ٢٧ مليون دولار، وكان متوسط المبيعات لكل عامل بالشركة يزيد عن الشركات الأخرى بنسبة ٣٠٪. ولم تكن هناك فترة ركود في السنة التي نتكلم عنها، وربما كان من الصعب أن تصدق أن ١٦٠٠ فردٍ تقدموا بطلبات للشركة لشغل ثلاثين وظيفة فقط كانت هي الشاغرة في هذه السنة.

والآن لِمَ يحدث هذا؟ هل يحصل العاملون بأوبيرج على أجور جيدة؟

بالتـأكيـد ومع ذلك فـإن الشيء الأهـم من التـعـويض هو أن دون أوبيـرج - رغم أنه مرهق في فرض المهام- تمكن من أن يغرس في كل العاملين لديه فكرة أنك الأفضل ما دمت تعمل في أوبيرج، وعلاوة على ذلك فإن الجميع يعلمون أن القائد على القمة يؤهل نفسه تماماً ليكون الأفضل، وهكذا يستمر تفوق أداء أوبيرج على أداء الشركات المماثلة، ويناضل الناس من أجل العمل هناك. إن القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة. دعنا نعد مرة أخرى للنظر إلى نموذج المعركة القيادي، لعلك سمعت أن كثيراً من مؤسساتنا القتالية البارزة يعد من الوحدات الراقية، مثل: مجموعة البيريه الأخضر، الصاعقة، المارينز، ومشاة البحرية، والوحدات المحمولة جواً، والأسراب المقاتلة، وغيرها.

وغالبًا ما يحصل أفراد هذه الوحدات على تعويض إضافي يسمى - رسميًا- بدل إصابة المهام الخطيرة، وإذا ما ظننت أن هذا البدل يساوى مبلغًا ضخمًا من المال، إذن فأنت مخطئ تماماً، وهو ليس بقليل فحسب، ولكنه وبنظرة أكثر واقعية، فإن المخاطر التي تجابه الأفراد لا يعادلها مال.

والأكثر من ذلك أن الترقيات في بعض من هذه المؤسسات أبطأ من غيرها في الوحدات العسكرية النظامية المشابهة، وكثيراً ما يتدرب الأعضاء لساعات أطول بكثير. إذن لِمَ يتطوع الأفراد للانضمام إلى الوحدات الراقية؟ إنها عزة النفس ياصديقي.

كيف عرفت ما يعنيه أن تكون من أفراد الصاعقة الجوية

كنت واحداً من أفراد الصاعقة الجوية في الصراع الواقع جنوب

شرقي آسيا. طرت ليلاً ضمن سرب الصاعقة الجوية ٦٠٩، في طائرة من طراز A-26s، لنهاجم قوافل الشاحنات في منطقة جبلية مدافع عنها بقوة.

وعند القيام بمهام ليلية لقطع الخطوط، تعرضت الطائرات التي تطير علي ارتفاع منخفض، لمآسٍ بسبب هذه السلاسل الجبلية المسماة «كارست» فقد استخدم العدو كل ما وصلت إليه يداه من أسلحة، من الرشاشات ZPU صغيرة العيار إلى المدفعية المضادة للطائرات عيار: ٣٧مم، ٥٧مم، ٨٥مم.

ومع ذلك، فقد كنا في الصاعقة الجوية نستخدم طائرات قديمة من أيام الحرب العالمية الثانية، وكانت القوة الجوية القديمة بالجيش قد استخدمتها لأول مرة في ١٩٤٤، ونحن حينئذ في عام ١٩٦٨، وفاز سرب الصاعقة الجوية ٦٠٩ بإشادة الرئيس كوحدة متفوقة نظرًا لبسالته في المعركة، وكان الثمن هو أعلى نسبة خسائر في الطائرات لكل طلعة جوية في حرب فيتنام.

ما الذي حدا بنا لفعل هذا؟ لقد كنا نضع فوق ملابس الطيران التي نرتديها شارات خاصة تحمل كلمة «النمرود»، والتي كنا نستخدمها أيضًا كإشارة نداء لاسلكي والنمرود هو أول صائد كانت الشارة تقول إن مرتديها قام بأكثر من مائة مهمة طيران، وكلها كانت ضربات ليلية، لذا فقد كنا نرتديها بفخر.

عندما عدت إلى الولايات المتحدة، جاء تعييني في قاعدة رايت – باترسون الجوية، في دايتون بولاية أوهايو، وشغلت وظيفة ليس فيها

طيران كمدير برنامج مسؤول عن تطوير أجهزة الحفاظ على الحياة الخاصة بالطائرات، ولمرة واحدة كل شهر كنت أرتدى بدلة الطيران الخاصة بي وأطير كي أحتفظ بمهارتي في الطيران.

وبعد بضعة شهور من عودتى كنت أسير في طريقي إلى موقف الطائرات مرتدياً بدلة الطيران. وفجأة توقفت سيارة مواجهة لي مباشرة في الناحية الأخرى من الشارع. كان يقودها ضابط وبجانبه كانت تجلس زوجته. نادانى الضابط قائلاً: هلا عبرت إلى للحظة أيها النقيب؟».

عبرت الطريق متجهاً إلى السيارة، فقدم إلى الضابط نفسه، وعرفت أنه كان يقود طائرة من نوع آخر تابعة لسرب آخر في قاعدتي ومع ذلك فلم يكن يفكر في نفسه أو فيما فعله، بل استدار إلى زوجته وأشار باحترام إلى شارة «النمرود» التي أرتديها وقال: «عزيزتي، هذا واحد من الزملاء الذين أخبرتك بشأنهم. هذارجل صاعقة جوية. إنه نمرود». تأكد أنني كنت فخوراً لكونى نمروداً.

مرة أخرى أقول إن القيادة لا تعتمد على الصفقات الجيدة أو ظروف العمل المرضية أو التفويض. فالناس سيتبعونك فوراً في ظروف شديدة القسوة لأسباب أخرى، وذلك إذا عرفت بصورة واضحة معنى فن القيادة.

سبع حقائق لابد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة

١ – بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أى مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص بأن تصبح قائداً.

٢ – إحدى الحقائق المذهلة تقول إن معظم الناس لا ينالون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين ويمكنك الحصول على هذه المساعدة من خلال ممارسة القيادة.

٣ – لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً.

٤ – إذا ما تعلمت العناصر الأساسية لنموذج المعركة القيادي، فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى، ذلك لأن المعركة هي أكبر تحدٍ للقيادة في المخاطرة، والشك، وقسوة الحياة، والعقاب على الفشل أو الثواب على النجاح.

٥ – جوهر القيادة شيء بسيط، ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.

٦ – القادة يصنعون لا يولدون، وإذا ما كنت تريد أن تكون قائداً فلتتعلم كيفية ذلك بنفس الطريقة التي تعلمت بها المهارات الأخرى.

٧ – القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على حفز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.

وللقيادة قوة فائقة تساعدك على نيل أى شيء تريد تحقيقه من الجماعة أو المؤسسة التي تقودها ويمكنك إطلاق هذه القوة بأن تتعلم تطبيق أساليب بسيطة نسبيًا. هيا نبدأ الفصل الثاني بإلقاء نظرة أدق على نموذج المعركة وقوانين القيادة العامة الثمانية.

الفصل الثاني

نموذج المعركة: القوانين الثمانية العامة للقيادة

عندما اقترح بيتر دروكر كتاب الجنرال زينوفون عن القيادة في المعركة لمدراء العصر الحديث، ألمح إلى عظم أهمية المبادئ العامة للقيادة- والمستنبطة من الحرب بوصفها أسوأ المواقف احتمالاً - لممارسة جميع أنواع القيادة داخل الجيش وخارجه، ولكن زينوفون - الذي ألف كتابه هذا منذ أكثر من ألفي عام - ليس واضحًا، ولا يشرح مبادئ معينة للقيادة، وإذا ما أمكن استخلاص مبادئ عامة من القيادة في المعركة، فسوف يفيد منها القادة لكل المؤسسات فيمكنهم استخدامها لزيادة الإنتاجية بشكل كبير، وزيادة احتمالات النجاح في أي مشروع يدخلون فيه.

بارى جولدو وتر يضعنى على الطريق الصحيح

عقب قراءة بارى جولدو وتر للطبعة الأولى من هذا الكتاب، كتب إلي يقول إن جميع أنواع القيادة تقوم على الأمانة الأساسية، ولقد وافقته، وتساءلت في الواقع ما إذا كان لهذا علاقة بواحد من تلك المفاهيم الأساسية التي كانت أساسًا لكل أنواع القيادة، والتي نتجت عن تحليل القيادة في الحرب.

مشروع بحث قائد المعركة لقيادة الأعمال

لقد قمت حينئذ بتأسيس ماأسميته بمشروع بحث قائد المعركة، كنت أبحث عن مبادئ قيادة المعركة التي عمّت جميع مواقف القيادة، وبنيت بحثي على دراسة أرسلها إلى أكثر من مائتين من قادة المعارك السابقين، وعلى حوارات أجريتها مع مئات آخرين، وقد خصصت بالبحث أولئك الذين حققوا نجاحًا في عالم الشركات أو في المؤسسات الأخرى غير العسكرية عقب تركهم الخدمة بالقوات المسلحة، ومن بين الردود التي تلقيتها في المرحلة الأولية، جاءني اثنان وستون ردًا تلقيتها من جنرالات وأدميرالات. سألت هؤلاء القادة فوق العادة عما تعلموه من القيادة في المعركة. سألتهم عن التكتيكات التي استخدموها. وعن أهمية أسلوبهم القيادي، وسألتهم عن أهم الإجراءات التي يجب أن يقوم القائد بها، وعما إذا كانت هذه المبادئ قد تلاءمت مع وظائفهم المدنية، وكيما أركز موضوعاتي على الأشياء الأكثر أهمية، طلبت منهم عمل قائمة بالمبادئ الثلاثة التي يرون أنها أهم المبادئ.

ولم تدع ردودهم شكًا في أن هناك مبادئ عامة اتبعها القادة الناجحون لتعزيز إنتاجيتهم بشكل كبير وتحقيق نجاح يفوق العادة في شتى أنواع المؤسسات، وكل الأساليب الجيدة للقيادة مستخلصة من هذه المبادئ الأساسية.

نتائج البحث المذهلة

حينئذ، وبعد أن حصلت على ردود كثيرة جدًا، تتضمن ثلاثة مبادئ أو أكثر فإني توقعت الحصول على قائمة ضخمة؛ فقد قام الإمبراطور

نابليون الذي يعد واحداً من قادة التاريخ العسكريين النابهين بتدوين ١١٥ مبدءًا أساسيًا لإدارة الحرب، وإذا ما كان لفرد واحد أن يتوصل إلى ١١٥ مبدءًا أساسيًا، فكيف تُرى يكون عدد المئات التي سأكشف عنها من مختلف مبادئ القيادة بعد تحليل وجدولة المدخلات التي بعث بها ذلك العدد الكبير من أصحاب الردود؟

المدهش أنني اكتشفت أن ٩٥٪ من الردود التي تلقيتها اختصرت في ثمانية مبادئ فحسب، ولكن هذه المبادئ الثمانية لم تكن ضئيلة القيمة وقد اتبع كُلٌّ من هؤلاء القادة الناجحين واحداً أو أكثر من هذه المبادئ الثمانية لمساعدته على تحقيق نتائج غير عادية في وظيفته العسكرية منها والمدنية.

وكتب إليَّ كثيرون ملاحظات خاصة أو خطابات للإعراب عن دعمهم لمشروعي، وبدا الأمر وكأنهم رأوا الدماء تدفع ثمنا لما تعلموه، فعرفوا قيمته ولم يرغبوا في رؤيته يتبدَّد

وفي مرحلة لاحقة من مراحل بحثي، بمحاورة مجموعة أخرى من كبار قادة الأعمال الناجحين، واستعراض عشرات من مواقف الشركات والإجراءات المتخذة بمعرفة كبار مدرائها كانت لدى بعضهم خلفية عن المعارك، ولم تتوفر لآخرين، وأعدَّ بعضهم على مر السنين قائمة لنفسه تضم مبادئ القيادة، ورغم وجود اختلاف بين قوائمهم أحيانًا، إلا أنها – وعلى نحو ثابت – كانت تضم الإجابات الثماني التي كنت قد طورتها من قبل من خلال أبحاثي، وكما أفعل عادة عند قيامى بالبحث في شيء ما، فإني نظرت أيضًا إلى التاريخ للحصول على مزيد من التوكيد ومن

دراسة سبعة آلاف سنة من التاريخ المدون، حصلت على مقدار طائل من الدلائل التي تؤيد هذه المبادئ.

القوانين الثمانية العامة للقيادة

لقد شجعتني قوة النتائج التي أسفر عنها بحثي على إعادة تسمية هذه المبادئ بالقوانين العامة للقيادة، وقمت بنشر نتائج بحثي في شيء من التفصيل في كتابي جوهر الأبطال: القوانين الثمانية العامة للقيادة، والقوانين مهمة لأنها تمثل الأساس الذي تنبني عليه كل المفاهيم والأساليب التي يحتويها هذا الكتاب، وإليك القوانين الثمانية العامة للقيادة التي يتكون منها ما أدعوه الآن «نموذج المعركة»:

١ – التزم الأمانة المطلقة.

٢ – اعرف جوهرك.

٢ – أعلن عن آمالك.

٤ – أظهر التزامًا غير عادى.

٥ – توقع نتائج إيجابية.

٦ – اعتن برجالك.

٧ – قدّم الواجب على نفسك.

٨ – كن في المقدمة.

فهيا ننظر إلى كل قانون بدوره.

التزم الأمانة المطلقة

إن المبادئ الثمانية العامة للقيادة لا تتخذ ترتيبًا معينًا، فيما عدا هذا القانون المتعلق بالأمانة، وقدر كبير من الأجوبة تضمن هذا القانون، وقد أرسل إلى كثيرون خطابات أو ملاحظات يعربون فيها عن شعورهم أنه بلا ثقة أساسية بين القائد وأتباعه، فسيظل القائد للأبد موضع شك وربما واجه صعوبة حتى وإن طبق المبادئ الأخرى للقيادة على نحو سليم، والأمانة تعنى فعل ما هو صواب، ونقص الأمانة قد يكون له عواقب وخيمة على أي مؤسسة؟

الجنرال نورمان شوارتسكوف يحدثنا عن الأمانة

تعلمنا في ويست بوينت من أول يوم لنا أن الأمانة هي أهم شيء، ولم أكن أعرف الجنرال شوارتسكوف عندما كنت طالبًا بالكلية الحربية. ورغم ذلك، فقد كان حكمدارًا عندما كنت في السنة الأولى. كتب الجنرال شوارتسكوف يقول: «أهم شيء غرسوه فينا في تلك الأسابيع الأولى هو ميثاق الشرف».. ويروى لنا الجنرال شوارتسكوف في سيرته الذاتية القصة التالية عندما اضطر وهو في السنة الأولى للتعامل مع أحد الحكمدارية من الطلبة.

عندما كان شوارتسكوف طالبًا مستجدًا في ويست بوينت كان هناك عرض عسكرى يقام بالقرب من مسكنه، فسأله أحد رفاق صفه - والذي كان يقيم في غرفة واقعة في الجانب الآخر من المبنى - إن كان يمكنه مشاهدة العرض من نافذة غرفته رغم مخالفة هذا للوائح، فرد

عليه شوارتسكوف: «أنت وحدك المسؤول. فإذا كنت تريد هذا، فلا مانع لدى».

وبعد انتهاء العرض اقتحم أحد الحكمدراية غرفته، ولم يكن هذا الطالب يميل إلى شوارتسكوف وقد أخبره بذلك، وقد هدد في الواقع بطرد شوارتسكوف من ويست بوينت لو أمكنه ذلك.

وقف الطالب في وضع انتباه أمام شوارتسكوف وأخذ يعنفه بشدة على التطلع من خارج النافذة أثناء العرض العسكرى، وقال له إنه سيدفع ثمنًا باهظًا لذلك. يروى شوارتسكوف في كتابه:

«سيدى، أنا لم أشاهد العرض

– لقد رأيتك واقفًا على ذلك المقعد! أتظن أنك تستطيع خداعى!

– سيدى، أنا لم أشاهد العرض

– لم تشاهده؟

– لا ياسيدى.

فقال الطالب: حسنًا، ثم انصرف خارجًا، وكانت هذه نهاية المسألة. لقد صدق كلامى – رغم كراهيته لي – بسبب ميثاق الشرف، ولم يكن من المفترض أن أبلغ عن الزميل الذي شاهد العرض فعلاً من خلال نافذتى، لأن فعله هذا كان خرقًا للوائح، لا انتهاكًا للشرف».

ولكن الأمانة تعنى أكثر من مجرد قول الصدق فهي تعني فعل الشيء الصواب.

الجنرال كولين باول يشرح الخطأ الذى وقع في فيتنام

يثق الخبراء العسكريون في أننا لم نخسر معركة واحدة في فيتنام أبدًا فكيف إذن خسرنا الحرب؟ لقد فعلنا ما فعلنا بشكل صحيح، وحاربت قواتنا كما ينبغي، ولكننا فعلنا الأشياء الخطأ وليس لهذا علاقة بما إذا كانت هذه «حرب حسنة» أم «حرب قبيحة»، فكل من قاتل يعرف أن ليس هناك حروب حسنة، إنما هناك فقط حروب تكون الخسارة فيها أسوأ من عدم القتال، والحقيقة أننا خسرنا حرب فيتنام، سواء كان من الواجب علينا خوضها أم لا، ويمكن أن نرجع هذا الفشل مباشرة إلى قضية تتعلق بالأمانة، وهاك ما قال الجنرال كولين باول في هذا الشأن:

«كان كبار ضباطنا يعلمون أن الحرب تسير على نحو سيء، ومع ذلك، فقد خدعوا أنفسهم، واستمروا في مزاعمهم، وإحصائياتهم الزائفة لجثث القتلى، وانخداعهم بالقرى الآمنة، وتقاريرهم الطنانة عن إحراز التقدم.

فالجيش – ككيان مؤسسي– لم يكن صريحًا مع قادته السياسيين أو مع نفسه، فلم يحدث أن ذهب كبار القادة إلى وزير الدفاع أو إلى الرئيس فقالوا: «لن نكسب مادمنا نحارب بهذه الطريقة».

هل لقول الصدق أى قيمة في عالم الواقع؟

نجحت المؤسسات، مخالفة كل التوقعات، نظرًا لأن قيادتها التزمت الأمانة المطلقة. واجهت شركة لاندز إند المبرمجة – وهي شركة عملاقة رأس مالها مليار دولار – بعض المتاعب منذ عدة سنوات مضت. تضاعفت أسعار الورق، وانهار الطلب على الملابس، وفي الوقت نفسه

كانت هناك طفرة بريدية كبيرة، وانخفضت أرباح الربع الثالث بنسبة ٦٠٪ وواصلت الهبوط كنتيجة لذلك، ونصح المستشارون المدير العام التنفيذي في ذلك الوقت، وهو مايكل ج. سميث البالغ من العمر ٣٤ عامًا، بأن يقوم بتسريح العاملين لتحسين الحصيلة النهائية، وهذا الإجراء من شأنه رفع أسعار الأسهم وإرضاء مالكيها.

أما بالنسبة لسميث فقد كانت المسألة متعلقة بالأمانة، فتسريح العاملين لتحسين مظهره بعد أن ساءت الأمور لم يكن بالشيء الصواب، لذا فقد فعل العكس، وأضاف فوائد للعاملين. أي نوع من الفوائد؟ لقد أضاف خدمة لمساعدتهم بشتى الطرق وأصبح من حق العاملين أن يحصلوا دائما على رعاية صحية كاملة، ورفض تسريح أى عامل، شارحًا ذلك بقوله: «إذا ما شعر الأفراد بالتضييق عليهم ماليًا، فلن يعاملوا العملاء بشكل جيد». وما النتائج؟ تضاعفت أرباح الربع الأول من العام التالى أكثر من ثلاثة أضعاف لتصل إلى ٤،٤ مليون دولار مقارنة بالعام السابق، وارتفعت المبيعات بنسبة ٢،٣٪ وارتفع سعر أسهم شركة لاندز إند بنسبة ٨٥٪.

وحتى الأمانة المطلقة لا يمكنها ضمان نجاح القائد، أو تمنح الأمان الوظيفي، أو تضمن نهاية سعيدة، وبعد أربع سنوات، تسببت الضغوط التنافسية وبعض المشكلات الأخرى في انخفاض المبيعات مرة ثانية، فطلب من سميث الاستقالة.

ما قاله رئيس أركان القوات الجوية للطلبة الجدد بالكلية الجوية

قال الفريق أول رون فوجلمان رئيس - أركان القوات الجوية في ذلك الوقت - في حديث له أمام الطلاب الجدد بالكلية الجوية الأمريكية، وهي الكلية التي تخرج فيها: «إننانكسب احترام وثقة الشعب وقواتنا، ونبقى عليهما نظرًا للأمانة والانضباط الذاتى اللذين نتحلى بهما، وينبغي على الضباط أن يجاهدوا من أجل تطوير الأمانة المباشرة وأن يتحلوا بالشجاعة لتحمل مسؤولية اختياراتهم، وهؤلاء هم الضباط الذين يفعلون الشيء الصواب في حياتهم المهنية والخاصة».

ولم يكن الفريق أول فوجلمان مثل أولئك الجنرالات الذين تحدث عنهم كولين باول، والذين أخفوا الحقيقة عن رؤسائهم إبان حرب فيتنام، وعندما شعر الفريق أول فوجلمان أن وزير الدفاع سيجعل من أحد المرؤوسين كبش فداء دون وجه حق، اختار الطريق الوحيد المتاح أمام كبار ضباط القوات المسلحة عندما يختلفون مع أحد من رؤسائهم. لقد طلب إقالته من القوات الجوية.

ولكن حتى وإن خسر أحد القادة معركة، إلا إنه يحتفظ بتفويضه للقيادة بالحفاظ على الأمانة المطلقة، فسيظل الآخرون يتبعون القادة من أمثال سميث، وروبرتس، وفوجلمان، في حين لا يثق الناس فى القادة الذين انتهكوا هذا القانون تماما، ويتعرضون دائمًا للمآسى بغض النظر عن قدراتهم وإنجازاتهم.

كونفوشيوس يقول..

ذكرت مجلة فورتشن: «التفت إلى ما يقوله آي شينج، دليل القيادة الصينى الذي كان يستخدمه كونفوشيوس: «تتطلب التغييرات الجذرية سلطة كافية، ولابد أن يتحلى الرجل بالقوة الداخلية بالإضافة إلى امتلاك الموقع المؤثر.. ولابد لكل ما يفعله أن يتفق مع حقيقة علوية.. وإذا لم تبن الثورات على تلك الحقيقة الداخلية، فسوف تكون النتائج سيئة، ولن تحقق نجاحًا، لأن الرجال في النهاية لن يؤيدوا إلا الأعمال التي يشعرون بعدالتها غريزيًا».

اعرف جوهرك

إن الذين يتبعونك لا يهتمون مطلقًا بما تعرفه عن المعاملات المكتبية، وقدرتك على معالجة وظائفهم لتحقيق النجاح والصعود فيها، بل يريدون معرفة ما إن كنت تعلم جوهر هذه الوظيفة. كان الناس يدعون كارليتون (كارلى) فلورينا بأنها أقوى سيدة أعمال في أمريكا. في صيف ١٩٩٩ تم تعيينها مديرًا عامًا تنفيذيًا لهيوليت - باكارد، شركة الحواسب رقم ٢ في أمريكا، وفي عمر الرابعة والأربعين أصبحت كارلى أول رائدة لشركة من الدرجة الأولى، وفي حديث لها مع أنفستورز بيزنس ديلى، قالت: «رأيت كثيرًا من الطموحين يخفقون في تحقيق أهدافهم لأنهم ركزوا كثيرًا على الوظيفة التالية».

ويدهشني دائمًا اعتقاد بعض الناس بوجوب تحقيقهم نجاحًا فوريًا، فإن لم ينالوا مطلبهم، فمرجع السبب إلى «السياسات»، أو لأن هناك

شخصًا يكن لهم الكراهية، وهم يسمون أفرادًا في سن الشباب، أو في سن قريب من هذا، على قدر كبير من النجاح، ويعلنون أنهم نالوا هذا النجاح بقليل من المعرفة أو العمل، وبشكل رئيسي من خلال السياسات المكتبية أو الاتصالات، أو مجرد الحظ.

كيف أصبح بيل جيتس أغنى رجل في أمريكا

في معظم الحالات التي بحثتها، لم يكن هناك شيء أبعد من الحقيقة، قال أحد الأشخاص: حسنًا، انظر إلى بيل جيتس، إنه أغنى رجل في أمريكا، وهو حتى لم يتخرج في الجامعة، فما الذي يعرفه؟ هذا حقيقي، فبيل جيتس لم يتخرج في الجامعة، ولكنه كان يعمل في أنظمة الحاسب، وأسس شركة حاسبات ناجحة عندما كان في المرحلة الثانوية، ولم يكف أبدًا عن التعلم واكتساب الخبرة، لذا فقد ترك دراسته الجامعية بعد عامه الأول فيها، وذلك ليتفرغ بالكامل لعمله، كان يعتبر أن هذا مهم بالنسبة له في مجال الأعمال، لقد عرف جوهره.

هل كنت تعتقد أن ستيفين سبيلبيرج حقق نجاحًا متواصلاً؟

يقول الكثيرون إن ستيفين سبيلبيرج مثال آخر لـ«النجاح المستمر» ولكنني لا أظن أن يوافق سبيلبيرج على هذا القول، فهذا قائد حقق نجاحًا كبيرًا في مهنته لدرجة أنه صنع وباع أول فيلم له لأحد المسارح المحلية وهو لم يتجاوز العشرين بعد. حقيقة أن هذا لم يجلب له أكثر من بضعة دولارات، ولعل السبب الوحيد لذهاب الناس لمشاهدته أنهم كانوا أصدقاء شخصيين، ولكنه ظل يدرس ويتعلم بمفرده وببلوغه العشرينيات من عمره، كان قد عرف قدره ومعدنه، حينئذ كان بوسعه

أن يقوم «فوراً» بإخراج أفلام عالية الإيرادات مثل: الفك المفترس، و*مقابلات غير متوقعة*، ثم أفلام عظيمة بعد ذلك مثل: *قائمة شيندلر*، وإنقاذ الجندي ريان.

أعلن عن آمالك

يشتمل هذا القانون العام على التخطيط وتحديد الأهداف، والتواصل، كل من هذه الأشياء سيتم تغطيته بمزيد من التفصيل في وقت لاحق. إبان الحرب العالمية الأولى، كان الفريق أول دوجلاس ماكارثر عميداً في الثامنة والثلاثين من عمره، وكان بعض الوقت قد انقضى على اشتراكه في القتال، ولكنه كان قد تولى لتوه قيادة لواء جديد في فرنسا، وبعد أن قام بتخطيط هجوم رئيسي، تقدم وانتظر في الخنادق مع الكتيبة التي كان مقرراً أن تتقدم الطريق في الهجوم الرئيسي، ولم يكن قد سبق لهذه الكتيبة الاشتراك في أي قتال من قبل، ناهيك عن شن هجوم، واستطاع أن يلاحظ عصبية قائد الكتيبة الشاب.

استدعى قائد الكتيبة وقال: «أيها الرائد، عندما تتلقى الإشارة، إذا بادرت بالتقدم أمام رجالك، فسوف تتبعك كتيبتك، والأكثر من ذلك أنهم لن يشكوا في قيادتك أو شجاعتك مستقبلاً».

ولم يكن من المفترض وقتئذ أن يتولى قائد الكتيبة قيادة الهجوم وهو في المقدمة، فكتب التكتيكات العسكرية تقول إن قائد الكتيبة ينبغي أن يكون خلف سرية المقدمة التي تقوم بالهجوم، وبهذه الطريقة لا يكون معرضاً للخطر، ويتمكن من السيطرة بشكل أفضل على الهجوم مع

تداعياته، ولكن ما كارثر يعلم أن هناك وقتًا يجب فيه مخالفة القواعد، وقد حان هذا الوقت.

ويستطرد ما كارثر: «لن أمرك أن تفعل هذا ففي مقدمة الكتيبة سيكون كل مدفع ألمانى مسددًا نحوك، وسيكون الموقف خطرًا، وسوف يتطلب قدرًا كبيرًا من الشجاعة ولكنك إذا فعلت هذا فسوف تحصل على نوط الخدمة المتميزة، وسوف أضمن حصولك عليه».

ثم تراجع ونظر إلى الرائد مليًا للحظات طوال، ثم تقدم ثانية وقال: «أراك ستفعلها، لذا فسوف تحصل على نوط الخدمة المتميزة الآن».

قال ما كارثر هذا، ونزع نوط الخدمة المتميزة من فوق صدر بذته الرسمية، ووضعه في مكانه على صدر الرائد.

والآن، أسألك عما حدث عندما صدرت الإشارة بالهجوم. حسنًا، أنا وأنت نعرف جيدًا ما حدث، لقد حمل الرائد على العدو في مقدمة قواته، مرتديًا بفخر نوط الخدمة المتميزة، الذى لم يفز به فعلاً بعد، وكما تنبأ ماكارثر من قبل، فإن قواته اتبعته وكنتيجة لذلك نجحت الكتيبة في تحقيق هدفها.

لاحظ أنه على الرغم من إعلان ما كارثر بوضوح عن أهدافه وآماله، فإنه لم يعط أوامر مباشرة، والحقيقة أنه ذكر أنه لن يفعل ذلك، لقد جاء إعلانه لآماله بطريقة مبتكرة وفعالة للغاية.

اكتشاف لأحد خريجى الكلية الجوية في مجال الصناعة

أحد خريجى الكلية الجوية، وهو جو وونج، وجد أن إعلان آماله أفاد

في الصناعة أيضاً، بعد أن ترك جو القوات الجوية قرر مساعدة زوجته في إقامه مشروع قبل أن يبحث عن وظيفة في مجال صناعة الفضاء والطيران، وقام جو وزوجته تينا بتأسيس منتجع مياه معدنية فاخر، وأطلقا عليه مؤسسة أماديوس سبا.

يقول جو: «إن ما تعلمته في الكلية الجوية هو القيادة، وكيفية تكوين فريق فعال، وقد استخدمت تلك المهارات لأنقل الصورة الكبيرة للعاملين لدى، وأريهم كيف يتلاءمون مع الشركة ككل، وعلمت أننى لو استطعت تدريبهم على ما تتطلبه إدارة منتجع معدنى ناجح فإننا ستكون شركاء لا أعداء».

وفي صناعة معدلها النمطي لدوران العمالة ثمانية شهور، فإن طاقم جو المكون من ٣٥ عاملاً ظل يعمل في الشركة لمدة من ثماني إلى تسع سنوات، والآن يحقق المشروع إيرادات تصل إلى ٤ مليون دولار، وقد أصبح جو رئيساً، ولم يحصل أبداً على الوظيفة التي كان قد خطط لها في مجال الفضاء والطيران.

وكان جو وزوجته قد أنفقا في إحدى المناسبات الحاسمة مبلغ ثلاثمائة ألف دولار في التحسينات الإيجارية، ولكن صاحب المكان تمكن من طرده ومقاضاته في النهاية بسبب تأزمه، وبدلاً من انطوائه على المشكلة، دعا إلى اجتماع الشركة لشرح ما يحدث ولبيان توقعاته.

يقول جو: «لن أنسى أبداً وقوف أحد العاملين ليقول: (لا يهم أين نكون، فما دمنا معاً نستطيع فعل أي شيء) كان هذا الكلام يعنى الكثير بالنسبة لي، وأظهر مدى تطور الفريق».

لقد خطط جو لخسارة من ١٠: ٢٠٪ في الإيراد أثناء الانتقال، ولكن نظرًا لعرضه الموقف وإعلان توقعاته للجميع، فقد توقفوا عن العمل لمدة يومين رغم انتقالهم لمكان آخر، وتزايد الإيراد فعلاً على الفور بنسبة ٣٠٪ بدلاً من انخفاضه.

أظهر التزامًا غير عادي

إذا ما أردت إظهار التزام غير عادي، فلابد لك من الاستعداد لقبول المخاطرة، ولعلك سمعت عن المثل الذي يقول: «طريق المجد محفوف بالمخاطر». وهو مثل شعار لاعبي كمال الأجسام الذي يقول: «لا معاناه؛ لا فوز» . اسأل نفسك: ما أسوأ ما يمكن حدوثه؟ تقبل هذا الشيء وواصل طريقك.

هذه الشركة الصغيرة اكتشفت كيفية الحصول على أعمال كبيرة من الحكومة

شركة صغيرة كانت قد حاولت لسنوات الدخول في عمل صناعة الأقنعة الواقية للجيش الأمريكي، ولكن هذا العمل كله حصلت عليه شركة كبرى لها رأس مال يقدر بالملايين ويفوق حجمها حجم الشركة الصغيرة بخمسين مرة، وكان بالشركة الكبرى مئات من المهندسين، في حين كان خمسة فقط في الشركة الصغيرة، والشركة الكبرى كانت قد تولت معظم أعمال الأقنعة الواقية للجيش طيلة الخمسة وثلاثين عامًا الماضية، ولكن الشركة الصغيرة لم يكن قد سبق لها الحصول ولو على عقد واحد لتوريد الأقنعة الواقية، أما الاختلاف فكان يكمن في قيادة المؤسستين.

كان المدير المسؤول في الشركة الصغيرة يؤمن إيمانًا مطلقًا أن باستطاعته ومهندسيه فعل المستحيل. كان مستعدًا للمخاطرة بسمعته وبموارد الشركة، وبالفرص الأخرى ليعرض ٢ مليون دولار لعقد توريد أقنعة واقعية، وكانت قيمة أكبر عقد حصلت عليه الشركة سابقًا لتطوير منتج جديد ٢٠٠ ألف دولار، فأقنع رئيس الشركة أن بإمكانه إنجاز هذا والأهم أنه أقنع مهندسيه الخمسة.

عملوا وبحثوا وفعلوا كل شيئ خطر ببالهم. قاموا برحلات كثيرة عبر البلد لزيارة عميلهم المحتمل. قرأوا كل شيء وجدوه عن استخدام الأقنعة الواقية وتطويرها، وأخيرًا جاء يوم تقديم العطاءات. ظلوا يعملون لثلاثين يومًا في إعداد أفضل عرض يمكنهم إعداده، وقدموا عطاءهم وعرضوا قيمة للعقد.

وقد يتبادر إلى ذهنك أن الشركة الصغيرة استحقت الفوز بعد كل هذا الكدح. ربما، ولكن هذا لم يحدث، ولم تفز الشركة المنافسة أيضًا، فقد قررت الوكالة الحكومية تأجيل الشراء لمدة سنة نظرًا لمشاكل متعلقة بالميزانية، وأتيحت الفرصة لكلتا الشركتين لإعادة دراسة الأمر وتقديم العروض من جديد.

وما نتج عن ذلك زيادة القيمة. وحينئذ اضطرت كلتا الشركتين لاستثمار وقت وموراد إضافية في المشروع، ومع ذلك فواحدة فقط هي التي ستفوز، وكانت الاحتمالات لا تزال تشير إلى فوز الشركة الكبرى، وقرر قائد البحث والتطوير في الشركة الصغيرة المخاطرة مرة أخرى، فطلب من مهندسيه مضاعفة جهودهم، وإذا ما كانت هناك شكوك من قبل، فقد آمن المهندسون حينئذ بإمكان فوزهم بحق.

وبعد سنة قدموا عرضهم ثانية للحصول على العقد، ففازوا، ذلك العقد الواحد قاد الشركة إلى نوع جديد من الأعمال التي كانت قيمة مبيعاتها تقدر بملايين الدولارات سنوياً، وهذه النتائج كان مردها إلى قيادة فرد واحد، واستعداده للمخاطرة، فلا مجد بدون مخاطرة.

توقع نتائج إيجابية

أظهرت البحوث أنه كلما كانت أهدافك سامية، حققت أهدافاً أسمى، وقد قمت بالبحث لإثبات هذا.

تجربة جامعية

أقوم كأستاذ بإشراك طلابي في تدريب على التسعير. واحدة من المجموعات تحصل على هذه المعلومات السرية:

«تقوم شركتك بتصميم أنظمة الحاسب للأغراض التجارية، وبالأمس تلقيت رسالة طارئة من إدارتك العليا. كانت الرسالة تقول إنه يجب عليك سحب واحد من طراز حاسبك القديمة فوراً، وهو طراز XC- 1000 وهذا الإجراء يتخذ بسبب تنفيذ قرار حكومي يقتضي وجود خصائص إضافية لمنع التزييف، وهي ليست موجودة بهذا الطراز.

ولسوء الطالع أنك لا تستطيع تعديل الطراز XC- 1000، حيث تم تصنعيه ليبقى «إلى الأبد»، ولا يمكنك أيضاً استخدامه كقطع غيار، وبموجب القانون يلزمك إما بيع أو التخلص من كل أنظمة الحاسب من نوع XC- 1000 في موعد أقصاه الثالث من أبريل.[اليوم هو الثانى منه] وإذا لم تفعل فلن يمكنك طرحه في السوق بأي سعر أو حتى تقديمه بلا عوض.

ولحسن الطالع أن لديك جهازًا واحدًا متبقيًا من طراز XC- 1000. وفي الواقع أنك لم تبع أي جهاز من هذا الطراز منذ فترة تزيد عن ثلاث سنوات، وصباح اليوم اتصل مساعدك بشركة آكم جنْك كومباني لتجارة الخردة، وسيشترون جهازك طراز XC- 1000 ويقومون بتفكيكه وبيعه خردة دون أن تتكلف شيئًا.

وقبل أن تتمكن من عمل الترتيبات النهائية، تتلقى مكالمة هاتفية من شركة كونسوليديتد أنليميتيد، ويبدى مدير نظام المعلومات الإدارية بالشركة رغبته في مقابلتك غدًا للحديث بشأن إمكان الشراء الفوري للجهاز XC- 1000 فتخبره أن لديك واحدًا ويمكنكما التفاوض على السعر، وتقوم بتأجيل ترتيباتك مع شركة آكم، وتبدأ في التحضير للقاء.

«لا تكشف هذه المعلومات لأي شخص من خارج فريقك. أمامك ثلاثون دقيقة لتجيب على الأسئلة التالية:

١- بأي ثمن تتوقع بيع XC - 1000، ولماذا؟

٢- ما هو أقل ثمن ستقبله، ولماذا؟

٣- ما هي استراتيجيتك للقاء الغد؟.

وأقوم بتعيين مجموعة أخرى كمشترين، ويتلقون أيضًا معلومات سرية، وهذه المعلومات كالتالي:

«منذ عدة سنوات توليت إدارة نظام المعلومات الإدارية بشركة كونسوليديتد أنليميتيد، وهي شركة صغيرة لتصنيع الأنابيب النحاسية، وكان شراء حاسب طراز XC - 1000 واحدًا من أول أعمالك التى قمت

بها، ومن بين أكثر الخصائص الجذابة لهذا الطراز عدم حاجته إلى الصيانة، وفي الواقع أنك عندما اشتريت الجهاز حصلت على ضمان ثلاث سنوات لرد نقودك إذا لم يعمل الجهاز جيداً بأي شكل من الأشكال، وظل الجهاز يعمل جيداً لثلاث سنوات وشهر واحد، ولكنه توقف هذا الصباح تماماً عن العمل.

«ومن أول الأشياء التي فعلتها أن طلبت من مساعدك البحث عن طراز جديد ليحل محل الجهاز المعطل على أن يؤدى نفس الوظائف، ولسوء الطالع أن كل الوظائف – مع نمو الشركة– أصبحت قائمة على جهازك XC - 1000، لذا فالخيارات أمامك محدودة للغاية، وحقًا أن أرخص حاسب بديل سعره خمسون ألف دولار، وذلك ما لم تستطع الحصول على حاسب من نوع XC - 1000.

«قمت وأنت متردد بإجراء مكالمات حول البلاد مع الشركات الأخرى التي كنت تعلم بشرائها لأجهزة من طراز XC - 1000، فاكتشفت أن معظم الشركات قامت بإحلالها منذ وقت طويل، وكنت أيضًا قلقًا بشأن شراء طراز مستعمل، لأن أيًا منها لم يكن عمره أقل من ثلاث سنوات، وانتهت فترة ضمانه.

اتصلت برئيس الشركة لإطلاعه على المشكلة، فكان رده اشترِ جهازًا آخر جديداً من نوع XC - 1000، فاتصلت بالشركة التي تصنع هذا الجهاز، ورتبت لقاءً غداً لنشترى فوراً جهازًا من نوع XC - 1000، وعندما سألت عن السعر قالوا لك إن الموجود جهاز واحد، ويمكن التفاوض بشأن السعر، فبدأت الإعداد للقاء.

لا تكشف عن هذه المعلومات لأحد من أعضاء فريقك، أمامك ثلاثون دقيقة للإجابة على الأسئلة التالية:

١ – كم تدفع لجهاز XC - 1000، ولماذا؟

٢ – ما هو أعلى سعر تقبل دفعه، ولماذا؟

٣ – ما هى استراتيجيتك للقاء الغد؟

لاحظ أن كلا من الجانبين في هذه المواقف يواجهه مشكلة، فإذا لم تقم المجموعة البائعة ببيع الحاسب، فسيكون مآله إلى تاجر الخردة. وإذا لم تقم المجموعة المشترية بشراء الجهاز، فلابد لها من دفع مبلغ خمسين ألف دولار لشرائه من مصدر آخر، وبالطبع، فإن كلا الجانبين سيربحان إذا ما بيع الجهاز بأي سعر كان ، وفي الواقع فقد يحقق كلا الجانبين فائدة إضافية إذا ما كانت هناك اعتبارات أخرى، مثل رغبة رئيس شركة الأنابيب النحاسية في جهاز XC - 1000.

ومع ذلك فإذا ما كنا نريد الوصول إلى ثمن عادل، فلربما اتفقنا أنه سيكون فيما بين الصفر والخمسين ألف دولار، ألا وهو ٢٥ ألف دولار.ولكن تذكر أن أيًا من الجانبين لا يمتلك المعلومات التي يمتلكها الجانب الآخر، وكل منهما تقتصر معرفته على مشكلته الخاصة، لا على مشكلة الجانب الآخر.

النتائج غير المتوقعة للتجربة

والآن، فإن الشيء المثير في هذا الأمر هو أن الأسعار تتباين بشكل كبير بين الصفر والخمسين ألف دولار لدى مختلف جماعات المشترين والبائعين الذين يتفاوضون في اليوم نفسه، ولكن الشروط واحدة للجميع.

بينما أكتب هذا، تلقيت خطاباً من الأستاذ ستيفين و. ماكدانييل، بجامعة A&M بولاية تكساس، كتب ليخبرني أن أسعار العقد في صف واحد كانت: ثلاثة آلاف دولار، وعشرة آلاف دولار، وألفين وخمسمائة دولار، وقال إن الذي يصعب تصديقه هو أن فريقاً رابعاً باع الحاسب فعلاً بسعر خمسة وخمسين ألف دولار حتى إنَّ هذا السعر ليزيد عن الخمسين ألف دولار التي كانوا سيضطرون لدفعها ما لم يتمكنوا شراء هذا الجهاز.

يتعلم الطلاب من هذا التمرين أنه لا يوجد سعر واحد يباع به منتج ما، بل على العكس، فهناك أسعار كثيرة، يمكن أن ينال أحدها رضاء العميل تماماً.

ويثبت هذا التمرين الصغير شيئاً آخر أيضاً، فقد وجدت من خلال الإجابة على أسئلتى أن هناك علاقة مباشرة بين الأهداف التي يتوقعونها وبين ما يحققونه فعلاً وبعبارة أخرى نقول إن الفرق التي تتوقع الأفضل تحصل على السعر الأفضل، وليس هناك فارق بين أن يكونوا بائعين أو مشترين طالما يعتقدون أن سعرهم يمكن التوصل إليه.

آراء من القمة

للجنرال دافيد س. جونز تاريخ عسكرى بارز، فقد عمل كرئيس لأركان القوات الجوية، وبعد ذلك كرئيس لهيئة الأركان المشتركة، فما هي آراؤه حول القيادة؟. ينوه الجنرال جونز بأحد رؤساء أركان القوات الجوية الآخرين، وهو الجنرال كيرتيس ليماى. لقد جعل الجنرال ليماى

من القيادة الاستراتيجية للقوات الجوية قوة ردع كبرى، يقول الجنرال جونز: «لقد وضع الجنرال ليماى معايير مرتفعة جداً لقيادته، ثم أصر على أن يفي الجميع بتلك المعايير، وقال إن أكثر من نصف القيادة الجوية الاستراتيجية سيكون في حالة تأهب قصوى في جميع الأوقات. وقال البعض إن ذلك لن يحدث، ولكنهم لم يصيبوا، ففي ظل قيادة ليماى وصلت معدلات الأمان والأداء والاستعداد إلى مستويات ليس لها نظير».

كيف ساعد توقع النتائج الإيجابية على تحول ناشر

دار هاربر كولينز واحدة من دور النشر المهمة وهي ثالثة كبرى دور النشر في نيويورك. منذ ثلاث سنوات كان هاربر كولينز آخذاً في الهبوط، فهبطت الأرباح بنسبة ٨٠٪. وامتلأت مخازنه بالكتب غير المباعة، وتم تسريح العاملين بأعداد كبيرة. وبلغت الضرائب على الإيرادات ٢٧٠ مليون دولار، وكثيرون في هذه الصناعة تمنوا ألا ينجح. وفى محاولة لتخفيض التكاليف، اتخذت الشركة خطوة غير مسبوقة للإلغاء العشوائى لمائة وستة من عقود الكتب، واعتقد كثيرون من الخبراء أن هاربر كولينز سيتم بيعها لتخفيض الخسائر فحسب.. وتدخل جين فريدمان، المدير العام التنفيذى، وفي لقاء مع كبار العاملين، ظن كثيرون أنهم حضروا لإبلاغهم رسمياً بإقالتهم، وبدلاً من ذلك، ألقت جين كلمة متفائلة أوضحت فيها النتائج الإيجابية والآمال الكبرى التي كانت تتوقعها، وقالت لهم: «إننى لأثق بالمستقبل»، وفى غضون سنة زاد دخل التشغيل إلى ثلاثة أضعاف، أما هوامش التشغيل التي كانت قد هبطت إلى ١,٦ فقط، فصعدت لتصل إلى ٧,١٪. وقد ذكرت مجلة بيزنيس ويك

معلقة على ذلك: «وتعتبر قصة هاربر عبرة فريدة طيبة تذكر في كتب رجال الأعمال».

فإذا ما كانت لديك آمال عظيمة في موقعك كقائد فسيصدق عليك نفس الشيء. من يفوز؟ من الذين ينجحون كقادة؟ إنهم - بشكل عام - أولئك القادة ذوو الآمال العظام، والذين يتوقعون نتائج إيجابية.

احتفظ بموقف إيجابى

إن توقع النتائج الإيجابية يعنى أنه يجب عليك كقائد أن تحتفظ بموقف إيجابى، لماذا لم يستسلم البريطانيون للألمان عقب سقوط فرنسا في أوائل أيام الحرب العالمية الثانية؟ يقول البعض إن هذا مرده إلى رجل واحد فحسب ألا وهو ونستون تشرشل، ففي المرحلة المبكرة من الحرب لم تكن الولايات المتحدة قد دخلت حلبة الصراع بينما وقفت انجلترا بمفردها، وقد استطاعت الصمود أمام التفوق الهائل للعدو نظرًا لاتخاذ ونستون تشرشل موقفًا إيجابيًا، وهذا الموقف الإيجابى ساعده على التصميم على تحقيق النصر.

لديك من السيطرة أكبر مما تظن

والآن إليك هذه الحقيقة المثيرة: لقد اكتشف العلماء أننا نستطيع - إلى حد معين - السيطرة على أمزجتنا والاحتفاظ بموقف إيجابى وبطبيعة شعورنا بصرف النظر عن واقعية الحقائق الخارجية، يقول الدكتور واين داير عالم النفس الشهير، ومؤلف *مناطقك الخاطئة* وغيره من الكتب الأخرى - في تعليق شيق عن الحقائق الخارجية: «ليست

الحقائق هي الشيء المهم، ولكن المهم هو ما تفعل بالحقائق، وكيفية تفسيرك لها».

قلت إننا نستطيع فعلاً ضبط كيفية شعورنا ، دعنى أبرهن لك على هذا الآن. أريدك أن تقرأ الفقرات القليلة التالية، ثم تفعل ما تطلبه منك.

أريد منك الاسترخاء قدر ما تستطيع وأينما كنت، ثم أريدك أن تغمض عينيك وتسترخى أكثر.

الآن أريدك أن تتخيل أن هناك من يطرق الباب. إنها رسالة خاصة من أجلك ، فقد توفى منذ وقت قريب أحد أقاربك، لم تكن على صلة به من قبل، وأنت قريبه الوحيد على قيد الحياة، ومن ثم فقد ترك لك كل ثروته، التي تبلغ مليون دولار بعد الضرائب.

ليست هناك شروط ويمكنك أن تفعل ما تشاء بالنقود: فيمكنك شراء أي شيء تريد، ويمكنك إيداع الأموال في المصرف والعيش على أرباحها البالغة ١٠٠ ألف دولار سنويًا، ويمكنك شراء يخت أو سيارة فاخرة. ويمكنك القيام برحلة حول العالم، أو يمكنك - إذا ما كنت ترغب في ذلك- أن تتنازل عن المبلغ بأكمله أو جزء منه لأي مؤسسة خيرية، فالآن يمكنك فعل كثير من الأشياء التي كنت دائمًا تريدها.

وأثناء مواصلتك الاسترخاء وإغماض عينيك، تخيل مختلف الأشياء التي سوف تفعلها بالمليون دولار، هل تنتوى الآن أخذ العطلة التي كنت تتمناها؟ هل ستتبرع بالمال لتلك المؤسسة الخيرية التي كنت تشعر أنها تساعد كثيراً من الناس؟ هل ستشترى تلك السيارة الرياضية الجديدة أو ذلك المنزل الرائع؟ هل ترسل بأولادك إلى أفضل المدارس؟ ما هو

الشيء الذي تريد أن تفعله؟ أي شيء تريده سيتحقق لأنك – على الأقل في مخيلتك – تلقيت هذا الشيك بمبلغ مليون دولار معفاة من الضرائب.

تصور في ذهنك كل الأشياء التي سوف تفعلها بالمليون دولار التي تمتلكها. تصور كل المتعة والإشباع اللذين ستحصل عليهما من فعلك هذه الأشياء.

عندما تفتح عينيك، أريدك أن تلاحظ مشاعرك، سوف تشعر بتزايد إحساسك بالرفاهية والسعادة، ومع ذلك فإن شيئًا لم يتغير في الواقع. فما الذي حدث؟ إن ما فعلته في هذا التمرين ليس نفسيًا فحسب، بل هو فسيولوجي أيضًا.

حتى المرض يمكن أحيانًا علاجه بالتركيز على الأشياء الإيجابية

أثبت نورمان كازينز مدى قوة هذا التأثير الفسيولوجي في كتابه تشريح المرض. عالج نورمان كازينز نفسه من مرض كاد يرديه، فكيف فعل هذا؟ لقد حبس نفسه في غرفة بأحد الفنادق، وقام بمشاهدة أفلامه الكوميدية المحببة بطولة «ثرى ستوجز»وقد أضحكوه كثيرًا، ووجد أنه على الرغم من آلامه فقد استطاع النوم لبضع دقائق، وذلك بمشاهدة الأفلام لعدة ساعات.

ومع زوال قلقه، وتناقص آلامه أصبح ينام أكثر وأكثر، وأخذ بدنه يداوى نفسه ببطء وأخيرًا حدث المستحيل، فقد شفى جسده نفسه بنفسه.

كان نورمان كازينز رئيس تحرير ساترداى ريڤيو. وبعد تجربته التي عايشها، لم يواصل الكتابة فحسب، ولكن أخذ يلقى محاضرات حول تجاربه، ونظرًا لنفاذ بصيرته في استخدام العقل للشفاء، فقد عينه عميد مدرسة أوكلا الطبية عضوًا في هيئة تدريس واحدة من أعرق مدارس الطب في العالم، رغم أنه لم يكن طبيبًا.

فما هو سر كازينز؟ منذ عدة سنوات، كنت من من حالفهم الحظ فسمعوه وهو يلقى كلمة الافتتاح في جامعتي قال كازينز: «يحتوى الجسد على صيدلية كاملة، وهو يحتوى على أكثر العقاقير فاعلية في العالم لعلاج أي داء، ولكن لا يمكننا الوصول إلى هذه العقاقير إلا من خلال الأفكار الإيجابية وروح الدعابة». لقد وجد أن جسده كان بالفعل صيدلية ملأى بكل أنواع الأدوية المطلوبة لشفاء جسده، والسبيل يكمن في تعلم استخدام العقل لإدراك الأدوية اللازمة. لقد فعل كازينز نفس الشيء الذى فعلناه في تمرين المليون دولار.

عقاقير أجسادنا يمكن أن تساعدنا في القيادة

إن العقاقير التي أطلقناها في تمريننا السابق هي من نوعية الإندورفينات، وفعلنا ذلك بأن أقنعنا عقلنا الباطن بأن يفكر في حدوث شيء رائع وغير متوقع، وحقيقة أننا لم نتلقَّ فعلاً مليون دولار غير ذات جدوى بالنسبة لعقلنا الباطن، وقد سمع ورأى أننا تلقينا مليون دولار، وكان يعلم أن هذا الأمر ينبغي أن يسعدنا، ومن ثم فقد أطلق الإندورفينات كي يجعلنا نشعر بهذه السعادة، وقد أدى هذا إلى تغيير منظورنا ومنحنا موقفًا أكثر إيجابية. وقد نشأ هذا الموقف الإيجابى دون اعتبار لأى شيء يحدث من حولنا في ذلك الوقت.

قام علماء بإجراء بعض التجارب الشيقة على الإندروفينات، ولعلك سمعت بالأدوية الإضافية (بلاسيبو). هذا الدواء الإضافي عبارة عن عقار يؤتى مفعولاً حتى وإن لم يكن هناك سبب يتطلب ذلك المفعول، فقد لا يكون فيه شيء مفيد طيب، ولكن العقار يحقق نتيجة بأي حال. فيما سبق كان العلماء يظنون أن هذا الأمر له علاقة بنظام معتقدات المريض، فإذا ما اعتقد الشخص بقوة كافية فسوف يحقق العقار مفعولاً، حتى وإن لم يكن هناك حاجة لهذا المفعول.

ومؤخرًا، ظن بعض علماء الأبحاث الطبيبة أن ربما كان لهذا الأمر علاقة بإطلاق الإندروفينات، فقاموا بإجراء تجاربهم على أشخاص عُرِّضوا لحالات صداع متكررة، وقاموا بتقسيم هؤلاء الأشخاص إلى ثلاث مجموعات، وأخبروهم جميعًا أن هناك عقارًا يريدون اختبار فعاليته لعلاج الصداع.

واحدة فقط من الثلاث مجموعات حصلت فعلاً على دواء، أما الثانية والثالثة فقد حصلتا على أدوية إرضائية، وكانت عبارة عن كبسولات تحتوى على مياه شرب عادية، ولكن الكبسولات التي تناولتها المجموعة الثالثة كانت تحتوى على مكون آخر لمنع الإندرورفينات من الوصول إلى الدم.

وبعد التجربة تم جدولة النتائج، ولم يكن هناك اختلاف كبير بين الشفاء من الصداع الحاصل للمجموعتين الأولى والثانية، ولكن المجموعة الثالثة التي تناولت عقارًا يمنع وصول الإندروفينات إلى الدم تماثلت للشفاء من الصداع بقدر ضئيل جداً، إذن فهناك بعد فسيولوجى قوى أيضًا، رغم أنه قد يكون للأفكار أو الاعتقاد الإيجابي أساس نفسي.

عالم النفس الشهير الدكتور دينيس وايتلى هو أحد خريجي الكلية البحرية الأمريكية وعضو سابق في فريق «بلو آنجيلز» للأكروبات الجوية، إلى جانب كونه مؤلفًا لكثير من الكتب والشرائط، والتي من بينها سيكولوجية الفوز، يقول الدكتور وايتلى: « إذا تساءل صديق لك ما إذا كنت تتناول عقاقير تجعلك إيجابيًا باستمرار، فلتجب: (نعم، الإندروفينات)، وقد يرد عليك قائلاً: «كنت أعلم دائمًا أنك تتعاطى شيئًا ما».

اعتن برجالك

هناك مقولة قديمة في الجيش تقول إنك إذا اعتنيت برجالك، فسوف يعتنون بك، وهذا يعنى أن الولاء شعور متبادل، فلا تتوقع أن يدعم الآخرون مصالحك بينما تتجاهل مصالحهم ولكنك إذا كنت القائد، فإن الاعتناء برجالك هو أصوب شيء تفعله. انتهى.

لقد سمعت من ينتقد الجنرال هـ. نورمان شوارتسكوف – بطل حرب الخليج – أنه كان متعنتًا وشديدًا للغاية مع ضباطه، ربما، ولكن لا أحد – وأنا اعنى أنه لا أحد – قال أبدًا إنه لم يعتن بقواته. في ١٩٩١ قام اثنان من ألمع صحفيي التحقيقات، وهما جاك أندرسون، وديل فان آتا، مع فريق من الزملاء – الذين يصدرون العمود الذي ينشر يوميًا في العديد من الصحف والمجلات «Washington Merry -Go - Round» – قاموا بالبحث والتنقيب لإصدار أول كتاب مفصل ودقيق عن شوارتسكوف، ومن الأمثلة النموذجية التي اكتشفوها هو الجهود البالغة التي بذلها نيابة عن جنوده عندما كان قائدًا للفرقة ٢٤ مشاة ميكانيكية

التي كانت فيما بعد جزءاً من جيشه الذي حارب العراق، وبعد ذلك ببضع سنين، تولى أكبر أبنائي قيادة إحدى السرايا التي ذهبت إلى الكويت مرتين ضمن نفس الفرقة.

هاك ما اكتشفه الصحفيان: « رغم أن شوارتسكوف أخضع قواته في الفرقة ٢٤ لتدريبات شاقة للغاية، إلا أنه كان دائماً ينظر إلى رفاهيتهم بعين الرعاية، والقوات التي خدمت تحت قيادته في فورت ستيوارت تذكر أنه كان يهتم بأمورها، ودائماً يحاول تحسين معيشتها» وأذكر أيضاً أنه تم ترقية كل واحد من كبار القادة لديه في عمليتي عاصفة الصحراء ودرع الصحراء لاحقًا، حتى أولئك الذين كان ينتقد أداءهم.

النقيب البحرى السابق يخبرنا عن الطريقة التي بنى بها فيديكس

فريدريك و. سميث هو مؤسس مؤسسة فيديكس ورئيس مجلس إدارتها ومديرها العام التنفيذي وهو أيضاً نقيب سابق في سلاح البحرية، قام برحلات قتالية عديدة في فيتنام، استمع الآن إلى النقيب سميث: «أعظم مبادئ القيادة التي تعلمتها في سلاح البحرية هو ضرورة الاعتناء بالقوات في مؤسسة قائمة على الأداء العالى، وقد كان تأكيد سلاح البحرية الوثيق على هذا المطلب القيادى الحيوى - بالغ الأهمية بالنسبة إليّ في تطويري لفيديكس على مر السنوات.. خلاصة القول إن فيديكس تدين بنجاحها لهذه الحقيقة البسيطة».

أولى اهتمامه بها.. بالعاملين لديه

تولى هاوارد شولتز منصب المدير العام التنفيذي لمؤسسة ستاربكس ونماها من كافيتيريا محلية لها بضعة أفرع في سياتل إلى عملاق قومي، له أكثر من ألف وثلاثمائة فرع وخمسة وعشرون ألفًا من العاملين، ومازالت تنمو. يقول شولتز: «كان مطلبنا الأول هو الاعتناء برجالنا، لأنهم المسؤولون عن نقل عواطفنا إلى عملائنا، وإذا ما فعلنا ذلك جيدًا، فإننا سنحقق مطلبنا الثاني، ألا وهو الاعتناء بعملائنا، ومن خلال تحقيق هذين الهدفين وحدهما يمكننا تقديم قيمة طويلة المدى لحاملى أسهمنا»، إن شولتزِ يعنى ما يقوله حقًا.

فمؤسسة ستاربكس تقدم فوائد وافرة وشاملة للعاملين، وهي تشمل الرعاية الصحية، وخيارات شراء الأسهم، وبرامج التدريب، والاستشارات المهنية، وتخفيضات على المنتجات، وهي تشمل كل العاملين دواما كليا ودواما جزئيًا، يقول شولتز: لا يمكن لأحد أن يتحمل عدم تقديم هذه الفوائد».

القادة الناجحون يعتنون برجالهم

إذا ما بدت لك تلك الفلسفة عجيبة، فينبغي أن تفهم أنْ قد تبناها من قبل بعض من أنجح رجال الأعمال في أمريكا، فها هو ج. و. ماريوت مؤسس واحدة من أضخم وأنجح شركات الفنادق في العالم - يتبع فلسفة بسيطة تكرر معتقدات شولتز: «إننا نعتنى برجالنا، فيعتنون بنزلائنا».

قدم الواجب على الذات

إذا ما كنت قائداً فإن عليك واجباً يشتمل على تنفيذ مهمتك والاعتناء برجالك، وعادة يجب اعتبار المهمة أولاً، وفي بعض الأحيان يجب عليك الاعتناء برجالك أولاً. وإلا فقد لا تتمكن من تحقيق مهمتك أبداً، وبعض من قادة المعارك غفلوا عن ذلك فبددوا حياة الجنود المؤتمنين عليهم ناسين أنه بدون هؤلاء الجنود لن يتم تنفيذ المهمة أبداً، ولكن سواء قُدِّمت المهمة على الرجال أو قدم الرجال على المهمة في وقت ما، فإن هذا الواجب أولى دائماً من مصالح القائد.

ذلك هو ما قاله الجنرال كولين باول لكبار ضباطه عندما تولى في ١٩٨٦ قيادة قوات (في. كوربس) في فرانكفورت، ألمانيا: «نفذوا المهمة واعتنوا بقواتكم». تلك كانت هي الأولوية الأولى.

هذا القائد البحرى الشاب يقدم الواجب على الذات

من أعظم الأمثلة التي سمعت بخصوص تقديم الواجب على الذات ذلك القائد الأمريكى الشاب الذي كان يقود غواصة أثناء الحرب العالمية الثانية، واسمه هاوارد جيلمور، كان جيلمور يقود الغواصة الأمريكية جراولر، والتي كانت تقوم بدورية في جنوب الهادى أثناء المرحلة الأولى من الحرب، وفي ليلة السابع من فبراير، ١٩٤٣، طفت جراولر إلى السطح لتعيد شحن بطارياتها. ولم تكن من الغواصات الحديثة التي تعمل بالطاقة النووية ويمكنها البقاء غاطسة شهوراً، بل كانت من الغواصات القديمة التي تعمل بوقود الديزل ويجب أن تطفو كل أربع وعشرين ساعة تقريباً لتعيد التزود بالطاقة.

ورغم اتخاذ جميع التدابير، إلا أن عملية الطفو كانت دائمًا تنطوى على المخاطرة لأن الغواصة بدون أجهزة الكشف أو الرؤية الإلكترونية الحديثة لا يمكنها التحقق مما فوق السطح، حتى وإن تم إجراء مسح بالبريسكوب في ظل إضاءة سيئة إجراءً روتينيًا.

ولسوء الحظ تطفو جراولر أمام زورق يابانى مسلح مباشرة. ويقوم الزورق من فوره بإطلاق النيران عليها ويحاول أن يصدمها بقوة، وبمناورة بارعة تمكن جيلمور من تجنب الزورق المسلح، واصطدامه به بدوره، ولكن جراولر أصيبت في المعركة. وأصدر جيلمور أوامره إلى جميع من على المنصة بالنزول إلى الغواصة استعداداً للغطس.

وقبل أن يصل هاوارد جليمور نفسه إلى باب النزول أصيب بطلقات نارية، وكانت إصابته بالغة لدرجة تمنعه من الحركة، ولم يكن باستطاعته دون مساعدة أن يجرّ نفسه حتى يصل إلى الباب فينزل إلى داخل الغواصة. كان يدرك أهمية كل ثانية، وأن الزورق المسلح قد اتصل لاسلكيًا بالفعل لطلب المعاونة الجوية والبحرية لتدمير الغواصة. كانت غواصته وطاقمها معرضة بشدة لخطر الغرق ما لم تغص فوراً، وقبل أن يتمكن أحد من المجيء لمساعدته، أصدر الأمر النهائي الذي قرّر مصيره، ولكنه منح الغواصة أعظم فرصة للنجاة من الغرق.

أذعن طاقمه للأمر، ونظرًا لتدريبهم الجيد فقد تمكنوا من الغوص والنجاة من العدو، والعودة منهكين إلى قاعدة بيرل هاربور لإجراء الإصلاحات اللازمة، وبالطبع فقد هلك جيلمور.

في الأعمال المدنية لا يحتاج القادة إلى التضحية بأنفسهم تقديمًا

منهم للواجب على الذات، ولكن يجب على جميع القادة اعتناق ذلك المبدأ الذي يقتضي تقديمهم لصالح مهمتهم وأتباعهم على مصالحهم الشخصية.

كن في المقدمة

هناك طريقة حقيقية واحدة للقيادة، ألا وهي أن تكون في المقدمة فلابد أن تقود بالسحب لا بالدفع، ذكر باتون أن القيادة مثل «المكرونة الإسباجيتى» التي يمكنك سحبها بسهولة، ولكن لا توجد طريقة لإمكانك دفعها.

الأدميرال ماكدونالد يؤكدها بوضوح

تقاعد الأدميرال ويسلي ل. ماكدونالد من عمله كقائد أعلى لحلفاء الأطلنطي، وقائد عام للقيادة الأطلنطية الأمريكية بعد أن خدم في البحرية الأمريكية لأكثر من ٤٢ عامًا، وفي حديث لماكدونالد عن القيادة أمام مجموعة مختارة من كبار الضباط من كل أفرع القوات المسلحة، أوضح آراءه حول القيادة قائلاً: «حدد المسار، وكن في المقدمة. وإذا ما فعلت هذا، فسوف تكون سابق الخطو في جميع الأوقات».

مَنْ يقولون: «اتبعنى»

هل كنت تعلم أن شعار المشاة بالجيش الأمريكى.. في فورت بيننج، جورجيا، هو «اتبعني».

وهو يعني ما يقوله، فلديه موقف جاد للغاية تجاه القيادة في المعركة والبروز في المقدمة.

وإذا ما كنت ضابطًا فإنك تقود من خلال وجودك فعلاً على رأس قواتك، والآن فإن هذا الأسلوب يتعارض بشكل ما مع العقيدة التي يُلقنها الجيش الأمريكي وكثير من الجيوش الأخرى حول العالم، فمعظم الجيوش تقول إنه كي يتمكن القائد من القيادة بفعالية فينبغي وجوده مع وحدة متقدمة، ولكن ليس في أقصى المقدمة، فإذا ما كان يقود إحدى الدوريات، يمكنه أن يكون الرجل رقم ٢. لماذا؟ لأنه ما لم يكن في المقدمة، فلن يعرف ما يحدث، ومن ناحية أخرى، إذا كان على رأس الجميع، فمن المرجح أن يصاب مما يعني حدوث نسبة خسائر عالية في سلعة نادرة، وهي الضباط القادة.

ولا يأبه بهذا القول، ويقول لضباطه: «إذا ما كنت ضابطًا فهذا هو ما تتقاضى عليه راتبك: لابد أن تكون في مقدمة رجالك».

في أثناء الحرب العالمية الأولى قال الجنرال مينوهر، أحد قادة ماك آرثر: «أخشى أننا سنفقده في وقت ما، ذلك أنه ما مِن جندى يُطلب منه معالجة شيء من أخطار المعركة إلا ووجد ماك آرثر بجانبه، وما من زحف إلا وكان ماك آرثر في المقدمة على الخط الأول، ليس معه إلا قبعته وسوط جواده، إنه لمصدر لأعظم قدر ممكن من الإلهام لرجال فرقته المخلصين».

لا غرو إذن أن رقى ماك آرثر إلى رتبة العميد وهو في سن الثامنة والثلاثين فحسب.

الجنرال جرانت يبرز في المقدمة ويتولى المسؤولية

إنَّ قدراً من بروزك في المقدمة يتمثل في استعدادك لتولى المسؤولية. فإذا كنت تريد القيادة فلابد لك من تولى المسؤولية. في أثناء الحرب الأهلية، خطط يوليسيس س. جرانت لأول عملية برية/ بحرية موحدة في معركة فورت دونيلسون، وقبل أن يتمكن من تنفيذ عمليته، تلقى أمراً من القائد الذي يرأسه بجيش الاتحاد لحضور مؤتمر، وبدأت العملية وهو بعيد عنها.

وكما يحدث في معظم الأحيان، لم تنفذ العملية كما هو مخطط لها. ووقع عدد من الحوادث المؤسفة، فقد تم صد الهجوم البحري الذي شنه الاتحاد وهاجم الانفصاليون الجناح الأيمن لجرانت فأخذ في الانهيار، ومع تفسّخ الجناح الأيمن وصل جرانت إلى ساحة المعركة.

لم يتوقف جرانت ليلوم أحداً، كل ما فعله أن استل سيفه، وامتطى صهوة جواده وأخذ يعدو ذهاباً إياباً بطول الخط الأمامى وصاح في رجاله: «عبِّئوا خراطيشكم بسرعة، فالعدو يحاول الهرب ولابد من منعه».

وفعلوا.. ومن خلال أعمال جرانت، تمكنت قوات الاتحاد من كسب المعركة.

القوانين الثمانية العامة للقيادة

ها هو نموذج المعركة مرة أخرى: القوانين الثمانية العامة للقيادة، والتي يمكن تطبيقها لقيادة مؤسسة مدنية، تماماً مثل قيادة أعظم المقاتلين إقداماً:

١ – التزم الأمانة المطلقة: هذا هو أساس كل أنواع القيادة؛ فما لم تحافظ على أمانتك، فلن تحظى أبداً بالثقة الكاملة من جانب من تقودهم.

٢ – اعرف جوهرك: لا يهتم التابعون بما إذا كنت بارعًا في السياسات المكتبية، بل يريدون منك البراعة فيما يتطلبه إنجاز العمل.

٣ – أعلن عن آمالك: لا يمكنك الوصول إلى «هناك» حتى تعرف أيّ «هناك»، وتخبر أتباعك أيضًا بذلك.

٤ – أظهر التزامًا غير عادى: ما لم تكن ملتزمًا، فلن يلتزم أي شخص آخر، وما لم تكن ملتزمًا على نحو غير عادى، فلن يكون أحد كذلك أيضًا.

٥ – توقع نتائج إيجابية: إذا ما توقعت النجاح أو توقعت الفشل، فأنت مصيب، لذا – وبالرغم من كون استعدادك للأسوأ معقولاً – فإن عليك أن تتوقع الأفضل.

٦ – اعتنِ برجالك : إذا ما اعتنيت برجالك، فسوف يعتنى بك رجالك، والعكس صحيح أيضًا.

٧ – قدّم الواجب على الذات: إذا ما كنت قائدًا، فلابد أن تقدم مهمتك ورجالك على نفسك، وإلا فلست بالقائد.

٨ – كن في المقدمة: اخرج إلى حيث يمكنك أن تُرى وتَرى. وبهذه الطريقة، فإنك لن تعرف بما يجرى فحسب، ولكن سيدرك أتباعك التزامك.

استعرض هذه القوانين الثمانية العامة للقيادة كل صباح، قل لنفسك إنك سوف تتحين الفرص لتنفيذها .

في نهاية اليوم عليك باستعراض أعمالك. لاحظ مواضع توفيقك وإخفاقك بالنسبة للأمثلة التي ترى ضآلتها أعِد شريط الأحداث في ذهنك، ثم قم هذه المرة بتطبيق المفاهيم بشكل صحيح. انظر إلى النتيجة الجديدة على أنها وليدة تطبيق هذه المفاهيم.

إذا أديت ذلك في وقت وجيز، إذن فأنت تطبق نموذج المعركة دون مجرَّد التفكير فيه، وسيكون النجاح الذي تحققه مثيراً، لذا فلا تتأخر، ابدأ في التفكير في الطرق التي يمكنك بها تطبيق هذه المفاهيم اليوم.

الفصل الثالث

كيف تستقطب الأتباع

ليس هناك من يتبع شخصاً آخر بلا دافع لذلك، انظر إلى أي موقف يتبع فيه الرجال أو النساء قائداً وسوف تكتشف أسباب أتباعهم له. قد يلعب الحظ أو الظروف الاستثنائية دوراً ما، ولكن في معظم الأحيان يكون ذلك بسبب أعمال معينة يفعلها القائد، في هذا الفصل سوف تتعلم أربعة أعمال لابد من القيام بها لحفز الآخرين على اتباعك.

أقوى دوافع السلوك الإنساني

يحتاج كل إنسان إلى الشعور بأهميته، من صغار السن حتى كبار السن. وإنه لواحد من أهم المتطلبات الإنسانية بعد مطلب البقاء، وهو السبب الحقيقي وراء غضبة الصغار ووقاحة الكبار فى الغالب، وقد بحث برنامج تليفزيوني خاص عن السبب الذي يجعل لبعض الأطفال ميولاً عدوانية تجاه زملائهم في المدارس؟ لماذا يصر بعض الأطفال على السيطرة على رفاق اللعب وتهديدهم؟ لِمَ يقوم بعض الأطفال بتعذيب أطفال آخرين واضطهادهم؟ كان علماء الاجتماع يظنون أن التلاميذ الذين لديهم ميول عدوانية أقل ذكاءً، وأن هؤلاء لن يحرزوا مستوى جيداً في فصولهم، ولكن لم يكن ذلك حقًّا في معظم الأحوال.

كان ما اكتشفوه أن هؤلاء التلاميذ كانوا يحسون بأهميتهم من خلال

السيطرة على الآخرين، فكما روى أحد هؤلاء والذي أصبح الآن رجلاً لمشاهدي التليفزيون: «كلما تمكنت من جعل الأطفال الأضعف يفعلون ما أريد، زاد إحساسي بأهميتي».

ولكن هذا الحافز نفسه يمكن أن يكون له تأثير بالغ، فقرب انتهاء الحرب الأهلية، واجه الفريق أول روبرت إ. لي قوة قوامها مائة ألف من قوات الاتحاد ولم يكن معه سوى ثلاثين ألفًا من رجاله، وقبيل انهزامه بقليل أقبل لواء تكساس بقيادة الجنرال جون جريج.

روى آلف ج. ماب الابن، في كتابه (معاطف الفراك والكتْفيّه) قائلاً: «امتطى لي صهوة جواده وتقدم إلى طليعة اللواء، وتوقف وقدماه في الركابين، ورفع قبعته ونادى بصوت يعلو على صوت جَلَبة المعركة قائلاً: « احملوا عليهم يا أبناء تكساس».

«انطلقت صيحة تصم الآذان من اللواء، وصاح أحد رفاق جريج وعيناه تفيضانِ دمعًا: «سوف أقتحم الجحيم من أجل هذا الرجل العجوز».

وشعور المرء بالأهمية يعتبر حافزًا أقوى من المال أو الترقية أو ظروف العمل أو أي شيء آخر، إذن فأنت تعرف أننا نفعل كل شيء ممكن لنجعل الآخرين يشعرون بالأهمية. أصحيح ذلك؟ كلا.

إننا نفعل العكس، وعندما نقابل موظفًا فظًا، فإننا لا نقول لأنفسنا: «هذا الشخص يريد الشعور بأهميته، وسوف أجعله يشعر بذلك» بل على العكس، إننا نقول لأنفسنا: «كيف يجرؤ هذا الشخص على التحدث إلينا بهذه الطريقة سأريه مدى تفاهته بالنسبة إليَّ».

إذن نحن نلعب لعبة التعالي على الآخرين في وقاحة، والنتائج متوقعة تماماً، وهي ما نطلق عليه في الجيش «سباق التفاخر».

وإذا ما كانت لدينا قوة أكثر من الشخص الآخر فربما تحقق لنا ما نريد، وسيتحمل مرؤوسنا تقريعنا له على مضض، بل لعله لا يجادل، ولكن ما الثمن؟ يطلق المحللون على هذا النمط من إساءة القيادة اصطلاح «ازدراء المدير». يقول الأستاذ جاك متدلسون، بكلية بيشيل، في ميشاواكا، ولاية إنديانا: «تظهر نتائج الأبحاث الأولية أن ازدراء المدير وصل إلى مستوى وبائي في الولايات المتحدة الأمريكية». إذن فكثير من القادة لا يقودون. إنما هم يجابهون ويسيطرون باستخدام ازدراء المدير.

عندما تقود باستخدام ازدراء المدير؟ فقد تنجح وقد لا تنجح، ولكن شيئاً واحداً هو المؤكد، وهو أن الشخص الذي تفعل هذا معه لن يقدره، وبوسعك أن لا تثق في أن يحذو ذلك الشخص حذوك، أو يتبع مفاهيمك ما لم تكن موجوداً في المستقبل، إن يكن لي أن أراهن حقاً على شيء، فسوف أراهن على العكس، وأنا لا أعني أنه لا توجد أوقات يتعين فيها عليك أن تشعر شخصاً بأنك ساخط لفعله شيئاً أو لعدم قيامه بشيء، ولكن لا تقلل من أهمية ذلك الشخص لدرجة يفقد معها احترامه لذاته، لا تفعل هذا إذا كنت تريد قيادة الناس والتأثير عليهم.

أحد طياري الهجوم البحرى يقولها صراحة

دعنا ننتقل بسرعة عبر الزمن إلى ما بعد ١٣٠ سنة من الحرب الأهلية وروبرت إ. لي. نحن الآن في الحرب مع صدام حسين وأتباعه،

وعلى متن حاملة الطائرات الأمريكية يو. إس. إس. في وسط الخليج العربي، وقائد سرب الهجوم – الذي هو أيضًا أقدم طياري المهام هذه الليلة – يدلي بتعليماته النهائية، فقد تم تكليف طياري الهجمة بمهمة تدمير أحد مستودعات الذخيرة قرب البصرة بالعراق، ومن أجل تنفيذ هذه المهمة ، فلابد من التعامل مع القاذفات المعادية الفتّاكة أرض جو طراز سام، وهذه هي مهمة الطائرات براولر EA-6B.

يقول الطيار وهو يشير إلى الحلقات المتداخلة التي ترمز إلى صواريخ سام: «عندما تدخل مجموعة الهجوم نطاق صورايخ سام فسوف نعتمد على الطائرات براولر في القضاء على رادارات أنظمة الصورايخ سام ؛ لنتمكن من الدخول والخروج بأمان».

أما الملازم أول شيرمان بالدوين – واسمه على شبكة اللاسلكي «المخلب الحديدي»– فهو أحد قائدي الطائرات «براولر» ، التي تم تصميمها خصيصًا للتعامل مع الدفاعات الإلكترونية المعادية. يقول بالدوين: «أومأت إلى القائد «نسر» معترفًا بمسؤوليتنا وأدركت أننا إذا لم نقم بهذه المهمة، فإن بعضًا من أطقم الطائرات A-6 هذه قد لا تكتب له العودة».

استطرد قائد A-6 مؤكداً: «مرة أخرى أقول إن الطائرات براولر. هي المعيار الذي على أساسه سنقرر إن كان يمكن القيام بالضربة أم لا، فبدون براولر ليست هناك ضربة»

ويكتب المخلب الحديدي قائلاً: «ملأني الفخر إلى أقصى درجة عندما سمعت هذا التعليق...» لقد كان المخلب الحديدي عنصراً مهمًا وحيويًا

في هذه المهمة حتى ولو لم يقم بإسقاط القنابل التي ستدمر الهدف، وقد أدرك هذا.

المرأة التي كانت تهدي سيارات كاديلاك قرنفلية

يدرك القادة المتمرسون أن إشعار الآخرين بأهميتهم يعتبر شيئًا حيويًا، وقد تمكنت ماري كاي آش- مؤسسة شركة ماري كاي كوزميتيكس لمستحضرات التجميل ومديرها العام التنفيذي- من بناء هذه الشركة لتصل قيمتها إلى مليار دولار- وكانت قد بدأت باستثمار قدره خمسة آلاف دولار- مستخدمةً هذا المفهوم، وقد لا تعرف ماري كاي إذا كنت لا تعمل في مجال ذي علاقة بمستحضرات التجميل، ولكن لعلك سمعت عن السيدة التي كانت تهدي سيارات كاديلاك قرنفلية لأكثر بائعاتها نجاحًا، وقد تقاعدت ماري كاي الآن، وبالرغم من أن شركتها لا تزال تحتفظ بالفلسفة وراء هداياها غير المألوفة للعاملين لديها.

منذ بضع سنوات كنت من المحظوظين الذين اختارهم اتحاد البيع المباشر كواحد ضمن مجموعة تضم حوالي عشرين أستاذًا من كل أنحاء البلاد لزيارة ماري كاي وشركتها، وفي ١٩٨٥ حضرنا واحدًا من اجتماعات مبيعاتها السنوية في دالاس بولاية تكساس هذه الاجتماعات التي يحضرها حوالي ثلاثين ألف سيدة كل عام، وكم كانت هذه التجربة رائعة وحافزة ومثيرة.

ولكي تقود مئات الآلاف من البائعات بنجاح فلابد أن تكون من القادة البارعين، وكانت ماري كاي من هذه الفئة، وهي ترى أن إشعار الآخرين بأهميتهم أمر حيوي جدًا لنجاح أعمالها لدرجة أنها ابتكرت أسلوبًا

خاصًا لمساعدتها في هذا، فما هو سر ماري كاي؟ ها هو السر ببساطة: إنها تتصور أن كل شخص تراه لديه في رأسه لافتة، وهذه اللافتة تقول: «اجعلني أشعر بأهميتي» وتبذل ماري كاي كل ما في وسعها لتلبي مطلب هذه اللافتة.

كيف أمكن لجنرال أن يُشعر قوة جوية كاملة بأهميتها

هل تظن أن السيدات العاملات في مستحضرات التجميل وحدهن اللائى يردن الشعور بأهميتهن؟ استمع إلى هذا: عُيِّن الفريق أول بيل كريتش قائدًا للقيادة الجوية التكتيكية بالقوات الجوية في ١٩٧٨، وكانت هذه القيادة تضم أكثر من مائة ألف من «النمور». هذه النمور هي الرجال والنساء الذين يجب أن يتحلوا بالمغامرة الفائقة في أعمالهم، ويكونوا على أهبة لخوض الحرب في كل الأوقات، وقد روى توم بيترز ونانسي أو ستين ما حدث للقيادة الجوية التكتيكية في كتابهما *رغبة في التميز*.

عندما تولى الفريق أول كريتش القيادة الجوية التكتيكية كان معدل الطلعات آخذًا في الانخفاض بمقدار ٧,٨٪، والطلعة هي مهمة طيران تكلف بها طائرة واحدة، لذا فإن انخفاض عدد الطلعات التي تقوم بها القيادة الجوية التكتيكية سنويًا لم يكن بالأمر الطيب، والأدهي من ذلك أنه عندما وصل كريتش إلى مسرح القيادة، احتاجت إحدى الطائرات إلى قطعة غيار، فاستغرق جلبها من المخازن أربع ساعات كاملة.

ماذا كان الموقف عندما ترك كريتش القيادة الجوية التكتيكية في ١٩٨٤؟ لقد ارتفع معدل الطلعات تحت قيادة كريتش بنسبة سنوية

قدرها ١١,٢٪ أما الزمن الذي يستغرقه جلب قطعة غيار من المخازن فلم يعد يقاس بالساعات، فعندما غادر كريتش كان متوسط الزمن ثماني دقائق فحسب!

قد تظن أن كثيراً من هذا التغيير كان مردُّه إلى زيادة الميزانيات العسكرية. كلا لم يكن الأمر كذلك، فميزانية الغيار قد انخفضت فعلاً خلال هذه الفترة.

كيف فعلها إذن كريتش؟ من المؤكد أن نجاحه كقائد كان يرجع إلى أشياء كثيرة فعلها، ولكن إشعار رجاله بأهميتهم كان جانباً مهماً.

أعار كريتش قوات الدعم الأهمية التي تستحقها، تماماً كما كان يفعل مع طياريه، فقد حسّن أماكن إقامتهم، وزيّن مكاتبهم، وكافأ الذين يحسنون الأداء.

وفي جولة تفقدية قام بها في الغرب، رأى مقعداً يخص رقيباً يعمل في الإمداد والتموين، هذا المقعد كان ممزقاً وبه عجلة مفقودة، فكان يضع مكان العجلة المفقودة قطعة من الآجر، وكان يرتق قماش ظهر المقعد الممزق بسلك كهربي.

تساءل كريتش: «لمَ لا تحضرون مقعداً جيداً؟» فكان ردهم: «أيها الجنرال، لا تتوافر مقاعد لرقباء الإمداد والتموين في الوقت الحالي»

«أيها الرقيب، دعني أخذ مقعدك، وسآتيك بواحد جديد» أمر الفريق أول كريتش أن يطير مساعده عائداً بالمقعد إلى مقره الرئيسي بقاعدة لانجلي الجوية، بفرجينيا. ثم قام باستدعاء الفريق المسؤول عن الشؤون الإدراية.

«أيها الفريق، لك عندي هدية. إنها مقعد، ولكنه في حالة يرثى لها. هذا المقعد لك إلى أن تتمكن من إنهاء حالة الفوضى في شؤوننا الإدراية. أجل... لقد كدت أنسى، إنني أريد مقعدك القديم من أجل رقيب إمداد وتموين في الغرب»

كان رقباء الإمداد والتموين ذوى أهمية كبيرة بالنسبة لعمليات القيادة الجوية التكتيكية، وبهذه الأفعال تمكن الفريق أول كريتش أن يجعل هذا الرقيب وجميع زملائه الآخرين- يشعرون بهذه الأهمية وقد أوضح الفريق أول كريتش لفريقه المسؤول عن الشئون الإدارية أنه مهم أيضًا، وبطريقة مبتكرة تمامًا. لذا فإن القاعدة الأولى هي: إذا أردت أن يتبعك الناس، فأَشعرهم بأهميتهم.

كيف تروّج لرؤيتك

القادة لا يشغلون منصبًا بالوكالة، بل لابد أن يكون لديهم فكرة بالنسبة للمكان الذي يريدون الوصول إليه، ولا فرق هناك بين كونك قائدًا لقيادة جوية كبيرة بها آلاف الأفراد، أو لفريق سوفت بول (لعبة تشبه البيسبول)، أو لجامعة صغيرة غير رسمية، فإذا لم تكن لديك أي فكرة عن المكان الذي تتجه نحوه فلن تصل إلى هناك أنت أو أي شخص آخر، وهناك حكمة تقول: «يهلك الناس حيثما غابت الرؤية».

هناك حشرة عجيبة تسمى باليسروع، وهي تحمل هذا الاسم الغريب نظرًا لطريقتها الغريبة في الطيران، فتقوم مجموعة من اليسروع بالالتصاق ببعضها البعض - المقدمة في المؤخرة- لتشكل خطًا واحدًا.

ويسعى القائد باحثًا عن ورق التوت، الذي يمثل الطعام الرئيسي لهذا اليسروع، وأينما يذهب القائد، يتبعه الباقون، وهي تطير بهذه الطريقة، في خط واحد متصل يتكون من خمسة أو أكثر من اليساريع الباحثة عن ورق التوت.

منذعدة سنوات قام أحد العلماء - الذين يدرسون مثل هذه الأشياء- بإجراء تجربة؛ بحيث أخذ خطًا من مركب اليسروع وجعله في شكل حلقة، فما كان قائدًا التصق بما كان في مؤخرة الخط، ولم يصبح هناك قائد ولا أتباع، وفي منتصف الحلقة وضع وعاء به ورق التوت، كان العالم يريد معرفة مدة بقائها في شكل حلقة لا قائد لها ولا هدف، وعلم في النهاية أنه إما أن يفصل الحلقة لأكل ورق التوت وإما أن تموت جوعًا.

لقد أدهشته نتيجة هذه التجربة، فقد استمرت بقية الحشرات في شكل حلقة إلى أن اعتراها الوهن الشديد لدرجة أنها لم تستطع الوصول إلى أوراق التوت، ورغم أن الطعام كان على بعد بوصات فحسب فقد ظلوا يتبعون اليسروع القائد وراحت هذه الحشرات تتقدم إلى الأمام بلا هدف على الإطلاق.

وليس الرجال والنساء مثل موكب اليسروع؛ فما لم تكن لديك رؤية للمكان الذي تريد الذهاب إليه، فلن يتبعك أحد، بل ستجد جماعتك تتبع شخصًا آخر يعرف الهدف الذي يريد من الجماعة الوصول إليه.

قام الأستاذ وارين بينيس، وبيرت نانوس- بجامعة جنوبي كاليفورنيا- بمحاورة تسعين من القادة، من بينهم ستون من مدراء

العموم التنفيذيين الناجحين، وثلاثون من القادة البارزين من القطاع العام وجميع القادة التسعين كانت لديهم رؤية مدروسة جيدا للهدف الذي يريدون من مؤسساتهم بلوغة. أطلق بينيس ونانوس على ما يشغل هؤلاء القادة بشأن رؤيتهم - اسم «الفريد» ذكر بينيس، ونانوس في كتابهما القادة...: «إن رؤاهم ومفاهيمهم جذابة، تشد الأفراد نحوهم».

أما الفريق أندرو ج. جودباستر صديق الرؤساء الحميم والقائد الأعلى السابق لقوات الحلفاء في أوربا- فإنه يضع ما يسميه «تبيَّن غرضك بوضوح» كنقطة المنطلق للقيادة الجيدة.

كان ويليام ج. مكجون- مؤسس شركة إم. سي. آي كومبو نيكيشنز كوربوريشن للاتصالات ذات المليار دولار، ومديرها العام التنفيذي السابق- هو الرجل الذي كسر الاحتكار الذي دام طويلاً من جانب شركة أمريكان تليفون آند تليجراف كومباني. ذكر مكجون مؤكداً: «الناس لا يأتون إلى إم. سي. آي. طلباً للأمن، بل يأتون طلباً للتحدي، وليكونوا عضواً في شيء جديد».

تطلق مجلة بيزنس ويك على بيل جيتس، رئيس مجلس إدارة شركة ميكرو سوفت، اسم «الرئيس صاحب الرؤية». ففي حوار لجيتس مع محرري المجلة أوضح رؤية جديدة لميكرو سوفت: «منح الأفراد السلطة ليفعلوا ما يشاءون أينما يشاءون ومتى يشاءون، وفق أي رغبة».

ينجذب الناس إلى رؤية القائد وأهدافه المستقبلية لأنهم يعرفون أنهم سيصبحون هم والمؤسسة أفضل دائماً من خلاله.

لقد اكتشف اللواء بيري م. سميث- المدير السابق للكلية الحربية القومية بواشنطن- أن بإمكان القائد دائمًا التأثير على المؤسسة من خلال تأسيس رؤية استراتيجية وتحديد أهداف طويلة المدى. يقول الفريق إدوارد س. ماير- رئيس أركان الجيش السابق، والرجل الذي ساعد على إحداث تغيير دائم في هيئة رئاسة الأركان المشتركة، وأصغر رئيس أركان للجيش على الإطلاق- إنه بدون رؤية ستفشل المؤسسات.

والرؤية شيء واضح الأهمية، ولكن تبني هدف يحدد ما تود أن تؤول إليه المؤسسة لا يمثل إلا نصف ما ينبغي عليك القيام به، أما النصف الآخر فيكمن في أن تضمن معرفة الآخرين بماهية رؤيتك، فمن خلال تبليغ رؤيتك، تحصل على إجماع مَن تقودهم.

يقول جون بانج رئيس هيوليت- باكارد: «إن الشركات الناجحة تحظى بالاتفاق من القمة إلى القاع على مجموعة من الأهداف، فألمع الاستراتيجيات الإدارية ستفشل إذا ما كان ذلك الإجماع مفتقداً».

أسس جميس إ. بيرجر- ناشر مجلة ترافيلبوست ناشيونال- مطبعته الخاصة باتباع هذا المبدأ. كان أمامه خمسة وأربعون يومًا فحسب- بعد تقديمه لطلب شراء المطبعة - لجمع مبلغ مائة ألف دولار، وإعداد تجهيزاته، والحصول على مشغّلين مدربين، والعثور على مبنى يضع فيه كل هذه الأشياء. وأنجز كل هذا بتبليغ أهدافه بشكل فعّال بعد تحديدها، فالأمر كما قال: «إن الهدف السّري لا يمكنه الإفادة من مشاركة الآخرين وقوتهم فالهدف الواضح والمعروف للآخرين والمتقد حماسًا سيجذب طاقة وقوى فائقة لا تخمد».

إذا كانت لديك رؤية ونقلتها للآخرين فسوف تنجح وإن كانت جميع الاحتمالات ضدك.

يمكنك الترويج لرؤيتك في أي مكان

وصل العقيد جوليان إيويل- الذي كان يقود فوج المشاة المظلّيّ ٥٠١- إلى باستونيا، بليجيكا في ليلة الثامن من ديسمبر ١٩٤٤. قبل ذلك بيومين كان الألمان قد شنوا حملة آردين التي تعتبر آخر هجوم رئيسي للألمان في الحرب العالمية الثانية، والتي ينبئ التاريخ أنها كانت في غاية السّرية. وصل إيويل بكتيبة واحدة فقط قوامها أقل من ألف رجل، ولم تكن قيادته قد أطلعته على موقف العدو... موقف الأصدقاء... لا شيء.

ولكن إيويل كانت لديه رؤية، وقد نقلها لرجاله: «إننا ذاهبون لقتال الألمان» وقد فعلوا، وبفعلهم هذا تمكنوا من وقف تقدم الفيلق ٢٧ المدرع الألماني، والذي يضم أكثر من ثلاثين ألف رجل وتثبيته في مكانه، وقد أجبرت هذه الموقعة هتلر على تغيير خطة آردين، ولعلها غيرت مسار الحرب العالمية الثانية.

يقول روجر آيلز- استشاري الاتصالات الذي عمل مع عدد من مدراء العموم التنفيذيين والمتقدمين للمناصب الرئاسية- إن «... جوهر الشخصية المتألقة هو إظهار التزامك نحو فكرة أو هدف» بالطبع إن إظهار الالتزام نحو فكرة أو هدف هو الرؤية بعينها» وقد وجد العلماء السلوكيون علاقة مشتركة وثيقة بين توصيل الرؤية والنظر إلى المرء على أنه ذو شخصية لامعة.

أمـا مـارتن لوثر كـينج الابن- والذي يعـد واحـداً من القـادة ذوى الشخصيات الأكثر شهرة في زماننا هذا- فيقول: «إننى صاحب رؤية».

إذا مـا كنت تريد اتبـاع الآخـرين لك، فـلابد لك من امـتـلاك رؤية أيضـًا... ولابد لك من تبليغها للآخرين.

عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك وسوف يتبعون قيادتك

كلا العهدين القديم والجديد ينصَّان على أن نعامل الآخرين كما نحب أن يعاملونا، ولعلك ظننت أن هذا المفهوم لا ينطبق إلا على الأمور الدينية أو العـادات والتقـاليد، والحقيقة هي أنه أيضًا ذو صلة وثيقة بالقيادة الجيدة. لماذا؟ لأن الناس لا يتبعـون- راضين- القادة الذين لا تشغلهم طريقة معاملتهم.

تطلق ماري كاي آش على هذا «نظام قاعدتها الذهبية للإدارة». وهي لا تطبق هذه القاعدة فحسب، ولكنها توصى بها جميع من تقودهم.

ومع ذلك ما يميزك عن غيرك؟ هل تظن أنك أفضل كثيراً من الآخرين لدرجة أنك تستحق معاملة مختلفة؟ إذا ما كان هذا هو حالك، فمن الأفضل أن تغير طريقة تفكيرك، وإلا فلن يمكنك أبدًا جعل الناس يتبعونك.

تنح يا سكروج فقد مضى عهدك

تصور قصة تشارلز ديكنز الشهيرة *ترنيمة عيد الميلاد* شخصية سكروج، الذي يبدى اهتمامًا قليلاً بالمشكلات الشخصية الخاصة بالعاملين لديه، وعلى الأخص بوب كراتشيت، فمن وجهة نظر سكروج أنه كان يعطي كراتشيت أجره، إذن فقد أوفى بمسؤولياته.

مضى ذلك العهد، فقد اكتشف كثير من قادة الشركات في يومنا هذا أن القيادة الجيدة هي أن يعالجوا المسائل العائلية كمسائل تجارية استراتيجية وأن يعطوا لرفاهية أسر العاملين لديهم أولوية كبيرة، وكان رالف هورن- المدير العام التنفيذي لشركة فيرست تينيس ناشيونال كوربوريشن- يفعل ذلك في شركته، فقد طرح هورن قواعد العمل القديمة وترك العاملين يقررون أي الجداول الزمنية يتناسب بشكل أفضل معهم من منظور عائلي، ثم قام بإضافة مجموعة من البرامج الجديدة لمساعدة أسر عامليه، وبعث بمدرائه الألف في تدريب لثلاثة أيام ونصف ليتعلموا ثم يتم تعيينهم في مجلس الإدارة.

وكانت النتيجة أن زادت الإنتاجية، وارتفع مستوى خدمة العاملين، ووفقًا لفيرست تينيسي، فإن معدلات الاستبقاء المرتفعة أسهمت بنسبة ربح قدرها ٥٥٪ في غضون سنتين.

خلاصة ما تعلمناه من كبرى دراسات فن القيادة على الإطلاق

إبان الحرب العالمية الثانية استخدم الجيش الأمريكي واحدًا وستين من أعظم الخبراء في مجال الطب النفسي لإعداد ونشر دراسة خاصة. جاء هؤلاء من أعرق الجامعات في البلاد، مثل: هارفارد، وييل، وبراون، وجامعة بنسلفانيا وكثيرات غيرها، وعند انتهائهم من البحث تم نشره تحت عنوان *علم النفس للرجل المقاتل*.

إحدى الدراسات التى قاموا بها كانت فريدة من نوعها، فللمرة الأولى في تاريخ الجيوش يتم محاورة الجنود المتطوعين عن رأيهم في القيادة الجيدة. هل ترغب في معرفة آراء هؤلاء الآلاف من الجنود حول

ما يجعل القائد قائدًا جيدًا؟ كان العامل الأول - من خلال تكراره في ردودهم- هو «الكفاءة» فالمتوقع من الضابط الجيد أن يعرف معدنه. هل تذكرت أن ذلك هو ثاني القوانين العامة للقيادة؟

لقد كانت تلك الاستجابة متوقعة إلى حد كبير في الواقع، أما ما لم يكن متوقعًا فهو متعلق بالأربعة عشر عاملاً التالية، والتي تكرر ذكرها أكثر من سواها. استمع إلى هذا: من بين الأجوبة التالية الأربعة عشرة التي كثر تكرارها ردًا على السؤال «ما الذي يصنع قائدًا جيدًا؟» جاءت الإجابة الثانية والرابعة والسادسة والسابعة كلها تتعلق بالمعاملة، وهي:

- الاهتمام برفاهية الجندي (الثانية).
- الصبر والقدرة على توضيح الأمور (الرابعة).
- عدم الإكثار من إصدار الأوامر دون سبب(السادسة).
- الثناء على العمل الجيد(السابعة).

تكررت هذه الأجوبة في الحوار مع الجنود أكثر من «القوة البدنية» (الثامنة) أو «التعليم الجيد» (التاسعة) أو حتى «الشجاعة» (الحادية عشرة).

إن ضابط القوات المسلحة هو كتاب عن القيادة تم تأليفه للضباط في كل أسلحة قواتنا المسلحة. يقول هذا الكتاب: «رغم قول هذا الكلام من قبل، فلا بأس من قوله ثانيةً: كل ضابط منوط به مسؤولية مهمة وأساسية، ألا وهي الاعتناء برجاله قبل اعتنائه بنفسه... *فهذا مبدأ أساسي*.... فإذا ما كان الضابط في جولة مع رجل متطوع، فلابد أن يهتم بمعيشة الرجل بمراعاة الطعام والمأوى والمعالجة الطبية أو غيرها

من الحاجات الأصلية، وذلك قبل أن يشبع الضابط حاجات نفسه، فإن تكن تلك هي الوجبة الأخيرة أو السرير الأخير، فمن واجب الضابط أن يتركهما للرجل المتطوع».

لدينا مثل في ويست بوينت يقول إن القائد ينبغي أن يكون «صارمًا ولكن عادلاً» لذا فإن كنت تريد أن يتبعك الآخرون فلتعاملهم بالعدل. عاملهم كما تريد أن يعاملوك، وقدم رفاهية من تقودهم على رفاهيتك أنت نفسك.

تحمل مسؤولية أفعالك واعترف بأخطائك

أنت كقائد تحمل مسؤولية بلوغ الهدف. ذلك الهدف قد يكون تم تحديده من قبل مؤسسة أعلى من مؤسستك، وقد يكون تم تحديده من جانب الأتباع الذين تقودهم، إذ ليس مهمًا من الذي يحدد الهدف ولا حتى تعداد الجماعة: فيمكن أن تكون جماعة من مئات الآلاف، ويمكن أن تتكون منك أنت وشخص آخر، لكن بمجرد توليك القيادة، تكون أنت وحدك المسؤول عن بلوغ الهدف.

ويمكنك تفويض القيام بمهام معينة إلى آخرين ممن تقود، ولكن ليس ثمة سبيل لتفويض المسؤولية، وليس هناك أيضًا من فرق بين ما إذا كان أداء مرؤوسيك جيدًا أو رديئًا، أو ما إذا كانوا ينفذون تعليماتك لهم.

ولابد لك بالطبع من تحمل المسؤولية والاعتراف بأخطائك وهذا هو الصواب، وفيما عدا كونه الصواب، فإنه الشيء الوحيد المتاح أمامك إذا

كنت تريد أن تكون قائداً. افعل هذا وسوف يمنحك مرؤوسوك الثقة ويتبعونك إلى أي مكان، فإن لم تفعل فلن تظل في القيادة وقتًا طويلاً.

يشغل أندرو س. جروف منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي بشركة إنتل كوربوريشن، هذه الشركة- التي أسَّس جروف معظمها بجهوده- ليست مصنّفة فقط ضمن قائمة مجلة فورتشن لأكبر ٥٠٠ شركة في أمريكا، ولكنها أيضًا واحدة من أفضل مائة شركة في أمريكا بالنسبة لظروف العمل فيها، ومع ذلك فإن فورتشن تطلق على آندي جروف أنه واحد من أشد عشرة رؤساء قسوة يمكن العمل معهم في أمريكا. لكن ما الذي يقوله جروف حول تحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء؟ هيا نستمع إليه يقول: «كلنا، نحن العاملين- في الإدارة (وفي التدريس والحكومة وتربية الأبناء) رجالاً ونساءً كباراً وصغاراً- نخشى فقدان الاحترام الذي اكتسبناه بشق النفس إذا اعترفنا بأخطائنا، ولكن في الواقع أن الاعتراف بالأخطاء دليل على القوة والنضج والإنصاف».

أما في الحرب فالأخطاء تقود إلى التهلكة، ولكن حتى في الحرب- وربما فيها على وجه الخصوص - نجد أن الأخطاء شيء لا يمكن تحاشيه. يقول الأدميرال هيمان ج. ريكوفر - ذلك القائد الرائع العنيد الذي يُعرف بأبى الغواصة النووية في شهادته أمام الكونجرس في أبريل ١٩٦٤: «في الحرب دائمًا ما نفعل أشياء لأول مرة، وسيكون من قبيل المعجزة أن يكون ما نرتجله تحت ضغط الحرب شيئًا كاملاً».

يقول الفريق أول بروس س. كلارك، الذي برز بتولى القيادة الأوربية للجيش: «لابد أن تكون قادراً على تحمل مسؤولية الأخطاء الأمينة التي يرتكبها مرؤوسوك إذا ما كنت ترغب في تطوير مبادرتهم وخبرتهم».

رجل يخفق في الحصول على وظيفة لأنه لم يرتكب أخطاءً

في الأيام الأولى لشركة داو كيميكال كومبانى، اقترب رجل من مؤسسها هيربرت هـ. داو طالبًا التعيين في وظيفة كان قد سمع عنها. وتحدث الرجل عن مؤهلاته ببعض التفصيل، وكانت لديه ميزة مهمة أكد عليها مرارًا وتكرارًا وهي أنه لم يرتكب تحت أي ظرف من الظروف – خطأ في العمل على الإطلاق.

أخيرًا قاطع داو حديث الرجل عن مؤهلاته قائلاً: «لدينا ثلاثة آلاف عامل هنا، وهم – في المتوسط – يرتكبون ثلاثة آلاف خطأ في اليوم وكل يوم، ولا يمكنني إهانتهم بتوظيف شخص لا يخطئ أبدًا».

لماذا اتبع الناس روبرت إ. لي؟

لعل روبرت إ. لي هو أكثر قائد محبوب في التاريخ الأمريكي فقد ظل من عرفوه أو خدموا تحت قيادته يجلون ذكره، ليس إلى يوم وفاته فحسب، ولكن إلى ما بعد ذلك بسنوات، حتى إنَّ أعداءه السابقين كانوا يبجلونه ويهرعون أفواجًا لزيارته. بعد نهاية الحرب الأهلية، كان لي أشهر قادة الانفصاليين المهزومين، ورغم ذلك فقد عرض عليه رؤساء شركات نيويورك مئات الآلاف من الدولارات ليقبل العمل مع شركاتهم، فرفض هذه العروض وقبل بدلاً منها رئاسة كلية صغيرة في فيرجينيا يدرس بها أربعون طالبًا فقط.

لم يكسب لي الحرب، بل أرغم على تسليم جيش شمال فيرجينيا الذي يقوده إلى الفريق أول جرانت وكانت أفضل فرصة أتيحت للانفصاليين لكسب الحرب هى معركة جيتيسبرج التي وقعت في يوليو ١٨٦٣، وقد خسر لي تلك المعركة الحاسمة.

بالتأكيد كان لدى لي كثير من الفرص لتقديم الأعذار، مع وجود قدر كبير من سوء الطالع، والأداء السيء من جانب بعض قادته يعلق عليهما هزيمته.

أما «ذراع لي الأيمن القوى» الشهير، وهو ستونوال جاكسون فكان قد لقي مصرعه في معركة تشانسيلورسفيل قبل ذلك بعدة شهور، وآل أمر قائد فرسانه الشاب اللامع جيب ستيورات إلى حالة سلبية ولم يظهر في ساحة القتال حتى اليوم الأخير، ونتيجة لذلك لم يكن لدى لي إلا قليل جداً من المعلومات عن قوات الاتحاد التي يواجهها، و كان بمقدور الفريق إيويل - الذي كان يقود فريقًا من قوات جاكسون القديمة - أن يكسب المعركة لصالح لي في اليوم الأول. كل ما كان عليه أن يفعله هو احتلال تل مهجور ذي أهمية استراتيجية، ولكنه فشل في احتلاله أيضاً.

أما رقم ٢ في قيادة لي وهو الفريق أول لونجستريت فقد عارض بشدة الهجوم المفاجئ الذي أمر به لي لتقوم بتنفيذه واحدة من فرق لونجستريت بقيادة اللواء جورج بيكيت، ونتيجة لذلك فقد أخفق لي في إصدار أوامر قاطعة لبيكيت، واستغرقت التحضيرات أكثر مما ينبغي لها، ولم يتم تنسيق الهجوم المفاجئ مع هجوم تضليلي كما كان مخططاً سابقًا.

كانت قوات بيكيت معرضة تماماً للتأثير القاتل لمدافع العدو ونيرانه المباشرة، ولم يتمكن سوى بضع مئات منها من بلوغ خطوط قوات الاتحاد، ومن بين القوات البالغة ١٣ ألف مقاتل والتي شنت الهجوم

المفـاجئ، خلف الانفـصـاليـون وراء هم أكـثـر مـن ٧ آلاف من القـتلى والجرحى في الأرض المحرمة بين كلا الجانبين.

بعد أن بات واضحاً للانفصاليين أنهم خسروا المعركة، وولَّت فلول قوات بيكيت راجعة إلى خطوطها، كان لي هو الذي برز لملاقاة الناجين من المعركة.

قال لي: لقد كان خطئي وحدي وليس خطأ أحد غيرى. لقد بذلتم ما في وسعكم، ولكني أرى أنني الذي تسببت في فشلكم».

صاح الجنود الذين أنهكت المعركة قواهم، وأعينهم تفيض من الدمع: «كلا! كلا! إنك لم تفشل أيها القائد، بل نحن الذين فشلنا».

كان روبرت إ . لي يتحمل دائماً مسؤولية أفعاله، وقد أحبه رجاله لذلك، وحاربوا باستبسال منقطع النظير. تذكر أن معركة جيتيسبرج وقعت في أوائل يوليو سنة ١٨٦٣، في حين أن لي لم يسلم جيشه حتى إبريل ١٨٦٥ في أبوماتوكس كورت هاوس، أي بعد ذلك بسنتين تقريباً.

لمَ نسب إلى قائد السرب شيء لم يفعله

أنت - كقائد - مسؤول وحدك عن كل شيء يفعله مرؤوسوك أو لا يفعلونه. يوضح المشير هاب آرنولد - قائد القوات الجوية إبان الحرب العالمية الثانية - هذا في كتابه *طيار الجيش*، مشيراً إلى تلقى أحد قادة الأسراب الجدد رسالة من قائد وحدته.

كانت الرسالة تقول: «لقد أفرطت في الشراب في نادي الضباط ليلة أمس؛ فلا تدع هذا يحدث ثانية».

وكانت المشكلة، أن هذا الضابط الشاب لم يذهب أبدًا إلى نادى الضباط في تلك الليلة المعنية بالذكر، ولم يبال الضابط بفحوى الرسالة، ولم يقرر فعل شيء.

بعد مرور عدة أيام تلقى الضابط رسالة أخرى تقول: «لقد أفرطت في الشراب مرة أخرى. هذا إنذار أخير».

هذه المرة شعر قائد السرب الجديد بالحيرة الحقيقية، لأنه لم يكن في النادى في تلك الليلة أيضًا، ولكنه اتصل هذه المرة بنائب قائد الوحدة ليناقش الأمر معه.

كان النائب يفهم الموقف تمامًا، فقال له: «أيها الرائد، إنك لم تعد مسؤولاً عن نفسك فحسب، بل أنت الآن مسؤول عن تصرفات جميع من في سربك، وأنت شخصيًا لم تفرط في الشراب في نادي الضباط، ولكنه أحد أعضاء سربك، وأنت مسؤول!».

نتيجتان غير محببتين يمكن تجنبهما

أعلم أنك قد تظن أن هذا مبالغ فيه إذ كيف يمكنك أن تكون مسؤولاً عن أي شيء يفعله شخص ما، شاء القدر أن يكون في مؤسستك؟ ففي الجيش، أنت مسؤول لأن مهمتك تستمر طوال أربع وعشرين ساعة يوميًا، ولديك السلطة على من تقودهم لأربع وعشرين ساعة يوميًا.

المشكلة هي أن كثيرًا من قادة المؤسسات المدنية لا يتحملون أبدًا مسؤولية أفعال رعاياهم تحت أيه ظروف، ويمكنك دائمًا إيجاد أعذار لعدم بلوغك هدفًا ما أو وقوع مشكلة أخرى من أي نوع، بيد أنك إن فعلت فستنتج عند ذلك نتيجتان غير محببتين.

فأولاهما أن مرؤوسيك لن يرضوا بك قائدًا لهم. أو كنت فاعلاً لو كنت مكانهم؟ تذكر أن العقد ينص على أن القيادة مقابل المسؤولية. وعندما لا تتحمل مسؤولية المجموعة التي تقودها، فأنت بذلك تنتهك هذا العقد.

ثانية النتيجتين غير المحببتين سترد من أى شخص يتولى الإشراف عليك، فرئيسك يريد أن يعرف أنك شخص يمكنه الاعتماد عليه فإذا لم تكن مسؤولاً عن المؤسسة فمن المسؤول إذن؟ من ذا الذي يمكن لرئيسك الاعتماد عليه؟

يقول الفريق أول بل كريتش - الذي تقاعد من خدمته بالقوات الجوية، ويعمل الآن مستشارًا لكثير من الشركات الرائدة - إنه يمكن ولابد من تعليم القادة «.. تحمل *المسؤولية الشخصية* عن إيجاد غرض مشترك وتحقيق نجاح مؤسسي».

إنك لا تستطيع تفويض المسؤولية، لذا لا تحاول وعندما يحدث خطأ ما، فلتفكر في الفريق أول لي وتقول: لقد كان الخطأ خطئي وليس خطأ سواى».

خطوات عمل أربع لجعل الناس يتبعونك

١ - *أشعر الآخرين بأهميتهم:* سيتبعك الناس عندما تشعرهم بأهميتهم، لا عندما تشعر بأهميتك.

٢ - *روّج لرؤيتك:* لن يتبعك أحد لمجرد رغبتك في القيادة؛ إذ لابد أن تكون لديك فكرة واضحة عن الهدف الذي تريد من المجموعة بلوغه، وحينئذ عليك أن تروج لهذه الفكرة بين أفراد جماعتك وإقناعهم بسمو هدفك.

٣ - *عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك:* هذا شيء أساسي للغاية فلم لا نفعله كثيراً؟ تذكر: هل ترغب في اتباع شخص يسيء معاملتك؟ ألا تفضل اتباع القادة الذين ينشغلون بأمرك وبمشاعرك ويعاملونك بالحسنى؟ وكذلك يفعل من يتبعونك.

٤ - *تحمل مسؤولية أفعالك وأفعال مجموعتك:* اعترف بأخطائك. واعلم أنك مسؤول عن كل ما يفعله أفراد مجموعتك وكل ما لا يفعلونه، لذا فعندما يحدث خطأ ما، لا تنسَ تحمل هذه المسؤولية، وإذا ما حاولت التنصل منها وإلقاءها على الآخرين، فما عدت القائد.

استغرق الوقت الكافي لاستيعاب هذه الطرق الأربع لجعل الناس يتبعونك، ثم انتقل إلى الفصل التالى لمعرفة ثلاثة أشياء أخرى لابد لك من فعلها.

ثلاث طرق أخرى لاستقطاب الأتباع

سوف نبحث في هذا الفصل ثلاث طرق إضافية لتشجيع الآخرين على اتباعك، أما الأولى فهي لا تقتضي سوى إعادة تعديل طريقة فعلك للأشياء، فتمتدح علانية، وتنتقد سراً، ولسوء الحظ أن كثيراً من القادة لا يفعلون هذا، والنتيجة هي بغض مرؤوسيهم لهم، علاوة على ذلك أنهم لا يفيدون تماماً من الفرصة التي يتيحها ذلك الفعل، هؤلاء القادة قلّما بلغوا أقصى إمكاناتهم.

والرؤية المتبادلة واستخدام المنافسة كحافز أداتان لا غنى لك عنهما، واستخدامهما لن يساعد على جعل الآخرين يتبعونك فحسب، ولكنه سيساعد الآخرين أيضاً على إدراك كونك قائداً ذا شخصية براقة إيجابية.

لماذا تمتدح علانية وتنتقد سراً

ليس منّا من يحب أن يطلعه الناس على أخطائه، فنحن جميعاً يروق لنا الظن أننا على صواب فيما فعلناه، حتى وإن كنا نعلم عدم صحة ذلك الظن، والأكثر من ذلك أننا عندما نرتكب خطأً فعلاً، يتزايد لدينا ذلك الشعور بأننا على صواب، وعلى الشخص الذي ينتقدنا أن يكون

حريصًا، حتى لو لم يكن هناك سوانا، وإلا تسبب هذا النقد في ردّنا بغلظة على الناقد.

في بعض الأحيان نضطر إلى إخبار أحد مرؤوسينا بالخطأ الذي ارتكبه، عندئذ لابد من التفكير أولاً، وعندما ننتقد، لابد أن يوجه هذا النقد بأسلوب خاص، فيما يلي سوف أوضح لك ما أتحدث عنه.

إذا كنت تريد أن يكون لك أعداء وأن تصعب مهمتك القيادية، فكل ما عليك هو أن تبين لشخص خطأه علانية، فستحرج ذلك الشخص، ولن يمتنع عن اتباعك فحسب، بل لن يصفح عنك أبدًا.

وإذا ما تصادف وكان الحضور يؤيدون الشخص الذي تنتقده، فلربما خلقت المزيد من الأعداء، لذا لا تفعل هذا.

من ناحية أخرى نجد أننا جميعًا نحب الثناء. فعندما يثنى أحد علينا نود لو يعرف الجميع ذلك، إذن فالسر البسيط هو: امتدح علانية وانتقد سرًا.

كلا هذين المفهومين ذو أهمية عظيمة، فأنت مضطر إلى إطلاع الناس على كيفية أدائهم، لأنك تريد منهم معرفة الشيء الذي فعلوه وأخطؤا في فعله حتى لا يفعلوه ثانية، ولكن اعترافك إذا فعل الشخص شيئًا بالشكل الصحيح هو أمر على نفس الدرجة من الأهمية، فأنت في حاجة إلى إعلامهم بالشيء الذي فعلوه وأصابوا في فعله ليفعلوه ثانية.

يعبر كينيث بلانتشارد وسبنسر جونسون في كتابهما مدير *الدقيقة الواحدة* عن شعورهما بعظم أهمية العنصر الثاني لهذا المفهوم لدرجة

أنهما أطلقا عليه اسماً خاصاً، وهو «ضبط شخص يفعل شيئاً صحيحاً».

كيف تقلل من الاستجابات السلبية للنقد

حسناً، إنك لن توجه النقد إلا سراً ولكن كيف تفعل هذا مع الحدّ من الاستجابة السلبية؟ هذا شيء يسير، وكل ما عليك هو أن تقول شيئاً حسناً عن الشخص في الوقت نفسه.

كانت ماري كاي تفعل شيئاً أحسن من هذا، فهي تحبذ قول شيئين طيبين عن الشخص الذي كانت تنقده أحدهما من قبل الحديث والآخر من بعده، وتطلق على أسلوبها هذا «أسلوب الشطيرة».

كيف يعمل هذا الأسلوب؟ فلتفرض أنك مضطر إلى انتقاد مرؤوسك لأنه يصل إلى العمل متأخراً عن موعده عشرين دقيقة كل صباح.

أولاً: عليك أن تجد شيئين يفعلهما هذا الشخص على نحو جيد. فلنقل إن هذا الشخص يكتب تقارير جيدة جداً، ويلتزم تماماً بمواعيد تقديمها إليك.

وحيث إن الغرض من المقابلة هو توجيه النقد، فأنت تتحدث إليه سراً، وتبدأ حديثك معه بشيء يستحق الثناء.

«أنت تكتب تقارير رائعة يا جو، فهي دائماً دقيقة وجيدة التنظيم، وكانت النصحية التي لفتّ نظرنا إليها عظيمة القيمة، وساعدت في مهمتنا التسويقية».

والآن تقوم بوضع اللحم في شطيرتك، وذلك هو النقد: «إننا نحتاج

أيضًا إلى نصحك كل صباح ياجو، لذا فإن حضورك إلى العمل متأخرًا عشرين دقيقة كل صباح يلحق بنا الضرر، ففى بعض الأحيان أحتاج إليك أنا أو الآخرون بسبب اتصال عميل من الساحل الشرقي بنا، ونضطر إلى اتخاذ القرار دون الحصول على نصيحتك، وكثيرًا ما نخطئ، لذا نريدك هنا كل يوم في موعدك، ذلك هو ما أتوقعه منك من الآن فصاعدًا».

أخيرًا تستوفى الشطيرة بإضافة الشيء الآخر الذي يعد من حسنات جو «تعلم أننى أعتمد تمامًا على النصائح التي تتضمنها تقاريرك، لأنك تقدمها في الموعد المحدد دائمًا، وبدونك لن يكون أدائى ولا أداء مؤسستنا بمثل هذه الجودة،

لاحظ كيفية تسلل النقد في ثنايا حديثك والذي يتسم بالثناء ذلك الفعل يخفف من الأثر اللاذع للنقد ويساعد «جو» على الاحتفاظ باحترامه لذاته، فهو يدرك تقديرك له، وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وهو يعرف أيضًا أنك تريد حضوره إلى العمل في موعده.

أشدّ نقد يوجهه روبرت إ. لى

إن جنرال روبرت إ . لي لا يستخدم تقنية الشطيرة هذه، ولكنه وعى أهمية بذل المديح في طوايا النقد العنيف.

هل تذكر معركة جيتيسبرج، وكيف أن قائد فرسان لي – جيب ستيوارت – أخفق في تزويده بالمعلومات عن قوات الاتحاد؟ لقد كان بوسع لي إقالة ستيوارت، وبعض القادة في جيش شمال فيرجينيا اعتقدوا بحتمية تقديم جيب ستيوارت للمحاكمة العسكرية، ولكنّ لى لم

يكن ليخسر قائدًا عظيمًا لسلاح الفرسان، ومع ذلك فلم يكن بوسعه أن يترك هذا الفعل يمر دون انتقاد؛ فلو أنه فعل هذا، لكان من الممكن أن يكرر ستيوارت هذا الفعل ثانية في المستقبل، ورغم أن اللواء جيب ستيوارت لم يكن يبلغ من العمر أكثر من ثلاثين عامًا، فإنه كان سريع الغضب، ولو لم يكن لى حريصًا في نقده، لا حتمل أن يستقيل ستيوارت من الجيش بأية وسيلة، وإليك كيفية معالجة الفريق أول لي للموقف، وذلك وفقًا لما رواه المؤلف الشهير مايكل شارا:

«لقد كنت أنت عينى اللتين أرى بهما، وكانت مهمتك تتمثل في ستر هذا الجيش عن فرسان العدو، وإبلاغ أية تحركات من جانب قوة العدو الرئيسية، وأنت لم تنفذ هذه المهمة».

وقف ستيورات لا يبدى حراكًا.

استطرد لي: «لقد تركت هذا الجيش لعدة أيام دون إبلاغ كلمة عن تحركاتك أو تحركات العدو، واضطررنا للدخول في معركة دون معرفة كافية عن موقف العدو أو قوته، ودون معرفة عن الأرض، ولولا رحمة الله ما كنا نجونا من هذه الكارثة».

كان ستيورات يشعر بالألم بينما يشعر الرجل العجوز بالشفقة نحوه، ولكن هذا النقد كان ضروريًا مثل ضرورة اقتلاع الأسنان المصابة بالتسوس، ولم يكن ثمة طريق للرجوع، وحتى مع هذا، كان شعوره بالإشفاق يتصاعد، وأراد أن يقول: حسنا ياغلام، لا تبتئس؛ فهذا مجرد درس. مجرد لحظة تعلم قصيرة مؤلمة، سرعان ما تنتهى، تماسك، وسينتهى الأمر على ما يرام، وبدأ صوته يلين. لقد حدث ذلك رغمًا عنه.

«قد تكون أسأت فهم أوامرى. لعلى لم أكن واضحًا معك، ولكن لابد أن يكون هذا واضحًا: أنت وفرسانك عيون هذا الجيش، وبدونكم نحن عُمى أما وقد حدث هذا مرة، فلا تدعه يحدث مرة أخرى أبدًا».

ثم خيمت لحظة من السكون، لقد قُضى الأمر، أراد لي أن يبث السكينة في نفسه، ولكنه آثر الانتظار وأتاح له الوقت لينفذ النقد إلى أعماقه، ويؤتى أثره مثل الدواء. كان ستيوارت واقفًا يتنفس بصوت مسموع، وبعد برهة، مد ذراعه، وتجرد من سيفه - بأسلوب مؤثر - وناوله إياه وعلى وجهه علامات التأثر البالغ، ارتسم العبوس على وجه لى، وبدت عليه علامات الضيق، واستدار نصف استدارة بوجهه، مشبكًا يديه من الخلف، قائلاً إنه طالما لم يعد يحظى بثقة الفريق أول لي...، ولكن لى قاطعه بشدة وحسم.

«لقد أخبرتك أنه لا وقت لدينا لهذا، فنحن بصدد معركة في الغد، ونحتاج إليك، الله أعلم أننا نحتاج إلى كل رجل، لابد أن تفهم ما قلته لك وتتعلم منه، كما يفعل الرجال، لقد وقع خطأ ما، وهذا الخطأ لن يقع ثانية. أنا أعرف معدنك، فأنت جندى صالح. أنت كعهدي بك ضابط جيد بسلاح الفرسان، وما أسديته من خدمات لهذا الجيش لا يقدر بثمن، لقد اكتشفت أني أعتمد على ما تزودنى به من معلومات، وجميع تقاريرك تتسم دائمًا بالدقة، ولكن لا جدوى من التقرير الذى لا يبلغنا وهذا ما أردت منك معرفته.

ثم رفع الفريق أول لي يده قائلاً:

«أما الآن، فدعنا نكف عن الحديث في هذا الأمر ولا نعد إليه ثانية».

ولا تعتقد أن قادة الجنوب وحدهم هم الذين مارسوا هذه القاعدة المهمة من قواعد القيادة، فبعد وقوع ريتشموند في الأسر ومطاردة جيش لي، انتهى الفريق أول يوليسيس س. جرانت إلى أن واحداً من مرؤوسيه وهو الفريق جورج مياد – قد ارتكب خطأ كبيراً، كان مياد قد أصدر أوامر لو تم تنفيذها، لأتاحت الفرصة لفرار لي، ذهب جرانت بنفسه فوراً لشرح الموقف لمياد، يقول جرانت: «... وصلت إلى مقر مياد نحو منتصف الليل، وشرحت له أننا نريد اتباع العدو، بل نريد أن نسبقه، وأن الأوامر التي أصدرها تمكن العدو من الفرار... فغير مياد أوامره على الفور»..

إذا ما أردت من الآخرين فعل ما تقوله، فليكن ثناؤك علانية، ونقدك سراً، وليكن نقدك مصحوباً بالثناء.

ضرورة أن ترى الآخرين ويروك

لا تهم نوعية من تقود، المهم أنك لا تستطيع القيادة وأنت جالس وراء المكتب، في الأربعة شهور السابقة على غزو الحلفاء لأوربا إبان الحرب العالمية الثانية، قام الفريق أول أيزنهاور بزيارة ٢٦ فرقة، و٢٤ مطاراً حربياً، و٤ سفن حربية، والعديد من القواعد العسكرية، ومستودعات العتاد الحربى، والمستشفيات، وكثير من المنشآت العسكرية الأخرى، وكان جميع كبار مرؤوسيه يحافظون على جداول زمنية للقيام بمثل هذه الزيارات، قال أيزنهاور: «يوجد بين جمهرة الأفراد الذين يحملون البنادق في الحرب قدر عظيم من الإبداع والمبادرة، فإذا ما أمكن للرجال أن يتحدثوا إلى ضباطهم بشكل طبيعى وبلا قيود، فسوف يتاح لنا جميعاً

نتـاج براعتـهم» وأوضـح أن هـذا الفـعل يعـزز «الثـقـة المتـبـادلة، لعـاطفـة المشـاركة التي تمثل جوهـو روح الفريق».

لابد أن ترى الذين تقـودهم وتتـيـح لهم رؤيتك انظر إلى روبرت و. جـالفين رئيس مـجلس إدارة شـركـة مـوتورولا المدمـجـة ومـديرهـا العـام التنفيذى حين قـال: «أعتقد أننا ونحن في الإدارة العليا – لابد أن نتنقل من مكان لآخر».

ويؤمن تـوم بيـترز – الذى حدثتك عنه سـابقًا – علـى هـذا القـول لأنه وجد أن رؤيتك الآخرين وجعلهم يرونك إجراءٌ يتـخذه القادة الناجحون في كل شركة ومؤسسـة ناجحة قام بزيارتها ونتيجة لذلك فقد عام بصياغة هذا الأسلوب، وأطلق عليه اصطلاح «الإدارة من خلال التجول».

وبدون «الإدارة من خـلال التـجـول» مـا كـان للفـريق أول كـريتش أن يكتـشـف أبدًا مـشكلات الإمـداد والتـمـوين التـي واجـهـتـه عندمـا تـولى مسؤولية القيـادة الجوية التكتيكية، فمن المؤكد أنه ما كان ليستطيع أن يبلغ أفكاره بهذه الفـعالية، فـعندمـا تقوم باسـتبدال مـقـعد رقيب إمـداد وتموين بمقعد واحد من كبار قادتك، فسوف يتناقل الأفراد الخبر.

ولعل ذلك هو جوهر الموضوع، فعندما تخرج وترى مرؤوسيك ويرونك، تزيد كثيراً من فعالية الاتصالات بين المستويات العليا والدنيا في سلسلة القيـادة وتعرف مـا هـو صـحيح ومـا هـو خطـأ في مؤسستك، فـتتمكن من تصحيح الأخطاء فوراً، وتتمكن من عرض أفكارك لأتباعك بطريقة مثيرة. وبهذه الطريقة تنشر الكلمة... بسرعة.

كيف قاد الجنرال باتون بالرؤية المتبادلة

مارس الفريق أول باتون - بوصفه قائداً للجيش الثالث - أسلوب القيادة بالتجول، فقد وجد أن جنوده لا يرتدون دائماً خوذاتهم الفولاذية الثقيلة، والتي تعتبر عاملاً مهماً للنجاة. الأهم من ذلك هو دلالة هذا الفعل - ضمناً - على غياب انضباط ميدان المعركة، لأن ارتداء الخوذة في القتال أمر تقتضيه لوائح الجيش، بالإضافة إلى أشياء أخرى رآها باتون أدت إلى اقتناعه بأن الانضباط لم يكن كما ينبغي، وغياب الانضباط في القتال يكلف فقدان الأرواح ويسوق للهزيمة في المعارك.

اتخذ باتون إجراء فورياً لتصحيح هذا الموقف، فأصدر أوامره بأن الجندى الذى لا يرتدى خوذته الفولاذية ورابطة عنقه سيتم تقديمه للمحاكمة العسكرية.

تُملى القواعد الخاصة بزى القتال ألا يكون الضباط مميزين في لباسهم عمن يقودون من جنود، وإلا أمكن للعدو تمييزهم كأهداف. لم يكتف باتون بارتداء خوذة ورابطة عنق، بل ثبت أعلاماً فى سيارته (الجيب) وتسلح بمسدس على أحد فخذيه وبندقية آلية على الآخر. كان من المستحيل أن يخطئه أحد في ساحة القتال، وكانت زياراته ذات طابع أسطورى، وهكذا فإن مشاهدة باتون لمؤوسيه ومشاهدتهم له ساعدت على جعله قائداً ناجحاً في ساحة القتال.

يقول باتون: «كلما علت رتبة الضابط الذي يبدو على الجبهة مع إحدى الوحدات الصغيرة جداً، كان تأثير ذلك أفضل على القوات.. ولابد لقادة الفيالق والجيوش أن يصروا على أن يراهم أكبر عدد ممكن من مرؤوسيهم، ولابد أن يراهم كل جنود المعركة».

لابد أن تعرف حقيقة رجالك

عندما تخرج لترى مرؤوسيك ويروك فإنك لا تعرف ما يدور فحسب، بل تتعرف على حقيقة رجالك، فليس الشخص مجرد رقم ذي مهارات معينة يتقاضى قدراً معيناً من المال وله أقدمية معينة في مؤسستك فالشخص إنسان من لحم ودم، له زوجة، وأصدقاء، وأطفال، وآمال، وأحلام، ومشكلات، وانتصارات، وهزائم، وفرص، فهل يدخل في العجب إذن أن تكون القيادة شيء معقد، وأن ربما يتبعك شخص في أحد الموقف ولا يتبعك في آخر؟

ولكى تقود بنجاح فلابد لك كفرد أن ترى كل من سيتبعونك، يمكنك كبداية أن تتعرف على أسماء من تقودهم، وذلك أثناء خروجك لتراهم ويروك، ولا يهم حقيقة مدى اتساع المؤسسة التي ترأسها؛ فيقال إن يوليوس قيصر كان يعرف أسماء الآلاف من جنود فيالقه، وكان يناديهم بالاسم، وقد جلبوا له الانتصارات في المعارك.

وإذا ما كنت تتوقع من أتباعك معرفة اسمك، فهم بكل تأكيد يتوقعون منك معرفة أسمائهم. تعرف على أسماء من تقود لأنهم يستحقون ذلك، اعرف أسماء هم لأن ذلك سيساعدك على التعرف عليهم، تعرف عليهم لأن ذلك سيجعل من رؤيتك لهم ورؤيتهم لك شيئاً أكثر فعاليه.

كان الجنرال فريد فرانكس، رفيق دراستى في ويست بوينت - قائداً للفيلق السابع إبان عملية عاصفة الصحراء، وفي كتابه *داخل العاصفة*، والذى قام بتحريره المؤلف الشهير توم كلانسى، يقول فرانكس: «لابد أن تعرف كيف يتواصل المرؤوسون ثم عليك أن تعرف مدى جودة أدائهم في

المواقف القيادية، ويتأتى ذلك من خلال زيارة مواقعهم والحديث إلى القوات وقادة الوحدات الصغيرة، وبمرور الوقت تبدأ في الحصول على فكرة عن طبيعة تكوين قادتك، وكيفية إصدارهم للأوامر، وكيفية استجاباتهم في المواقف القيادية، ويمكنك أن تحدد من خلال ذلك أنواع المهام التي تطمئن إلى تكليفهم بها في المواقف القتالية المستقبلية».

أما دوجلاس د. دانفورث - رئيس مجلس إدارة شركة ويستينجهاوس كوربوريشن - فيردد ملاحظات فريد وانطباقها على بيئة الشركات، فيقول: «كلما زادت معرفة المدير العام التنفيذى - بشكل شخصى - عن كبار رجاله تحسنت قدرته على تقدير نقاط قوتهم تقديرًا صحيحًا».

لذا فإن كنت تقود مؤسسة كبيرة، فيمكنك على الأقل أن تتعلم أسماء من تقودهم مباشرة، وإذا ما كنت تقود مؤسسة أصغر فيالسعادتك إذ إنك تستطيع أن تعرف الكثير عن أتباعك، وكلما عرفت أكثر، رأيت وفهمت أكثر وكلما توثقت معرفتك بنقاط قوتهم وضعفهم، تفهَّمَ الآخرون هدفك ومكانه بين أهداف المؤسسة.

ماذا لو أنك تواجه بعض المشكلات مع من تقود؟ أليس من الأفضل أن تتنحى عن الطريق قليلاً؟ ألا ينبغى أن تتجنب فرصة المواجهة المباشرة؟ لقد اكتشف خبراء الإدارة أن الاتصالات وجهًا لوجه - حتى مع توقع المعارضة - تحسن من قابلية التفاهم، وعندما تكون هناك اختلافات بينك وبين من تقود، فينبغى عليك أن تراهم وتتيح لهم رؤيتك أكثر من ذي قبل.

كيف نجح بيزارو من خلال التصدى للمشكلات

واجه الفاتح الأسبانى فرانسيسكو بيزارو في ١٥٣١ ثورة عامة. كان وقواته يقيمون على جزيرة لا إيسلا ديل جالو (جزيرة روستر)، شمالى الإكوادور، قبل تغلغلهم في قلب إمبراطورية إنكا، ولكن كثيرا من قواته وبعض كبار قادته، اعتقدوا أنه قد تغلغل أكثر مما ينبغى وواجه مخاطر تفوق الاحتمال، وأرادوا العودة إلى سفنهم والإبحار عائدين إلى أسبانيا.

لم يتجنب بيزارو المشكلة، فقد سعى إلى مقابلة المتمردين في أماكنهم وساد لغط عام استياءً من وصوله، صاح أحدهم: «هذا لا يهمنا»، وقال آخر: «لا نريد الموت كي تحصل على المجد».

تجاهل بيزارو هذا الازدراء وبدأ حديثه: «حقًّا إن هناك مخاطرة عظيمة فيما نفعله، ولا عيب في أن يرغب الرجل منكم في العودة إلى الوطن، أنا نفسي أريد ذلك، ولكننا هنا بأمر من التاج، لنستكشف ونفتح هذه الأرض، لذا فأنا مضطر للبقاء حتى ننتهى من هذه المهام، ولكن لعلكم غير مضطرين لذلك، فما كل الرجال يتحلون بالشجاعة لأن يكونوا فاتحين ومستكشفين، ومن يمتلك تلك الشجاعة سيظفر بالثروة والشهرة ولكن لسنا جميعًا نحتاج إلى أن نظفر بالثروة والشهرة. هيا نقرر الآن وهنا ما إن كنتم تمتلكون الشجاعة لتظفروا بالثروة والشهرة أم ستعودون إلى الوطن الآن».

سلَّ بيزارو سيفه ورسم به خطًا مستقيمًا على الأرض بينه وبين من يرغبون في التمرد عليه.

قال بيزارو: «على كل من يرى أنه رجل ويمتلك الشجاعة ليظفر بالثروة والشهرة أن يعبر هذا الخط ويأتى إلىّ أما الآخرون فيمكنهم العودة إلى سفنهم».

عبر جميع الرجال ناحيته، وكانت هذه هى المرة الأخيرة التي أثير فيها الشك في قيادة بيزارو.

عندما ترى الآخرين وتتيح لهم رؤيتك، فإنك تستطيع:

- معرفة ما يدور في مؤسستك كل يوم.
- مساعدة من يحتاج إلى المساعدة.
- الحصول على المساعدة ممن يمكنهم تقديمها.
- اكتشاف المشكلات الحقيقية.
- الكشف عن الفرص التي لم تكن تعلم بوجودها.
- مدح وتقدير من يستحقون ذلك.
- تصحيح أو ضبط من يحتاجون إلى ذلك.
- تبليغ كلمتك بسرعة.
- نقل رؤيتك للمؤسسة.
- ضمان فهم الجميع لأهدافك.

ويبدو أن رؤيتك للآخرين وإتاحة الفرصة لهم ليروك هي عملية بسيطة جداً يمكنك القيام بها. نعم هذا صحيح، ولكن من خلال هذه العملية تستطيع إنجازِ كل ما سبق ذكره، وسيتبعك الآخرون أينما تقودهم.

كيف تستخدم المنافسة لتجعل من النضال لعبة

هل شاركت في رياضة تنافسية؟ إن لم تكن فعلت، فأنا واثق من

أنك علي الأقل شاهدت رياضة من هذا النوع، وتشمل الرياضات التنافسية كل شيء: فمن الجولف إلى كرة القدم، ومن الملاكمة إلى الجمنازيوم، ويمكن أن تكون الرياضات التنافسية خشنة، أو سريعة أو بطيئة، أو تتطلب مهارة فائقة، أو قوة تحمل، أو معرفة ويمكن ممارستها على الأرض، وفوق الأرض، أو على الجليد، أو في الماء، أو تحت الماء، ويمكن أن تدخل فيها الكرات، أو المضارب أو المركبات، أو البنادق، أو السيارات، أو الطائرات، أو القوارب، أو الزلاجات، أو السفن، وإحدى الرياضات القديمة كان يدخل فيها فعلاً الوثب على الثيران الحية.

ومهما كانت الرياضة أو أسلوب ممارستها فإنها جميعًا تنطوى على التنافس مع واحد أو أكثر من البشر، هذا التنافس يبعث فى الرياضة روح الإثارة والمتعة، والرياضات التنافسية ليست عملاً، إنما هي لعب، ونتيجة لذلك نجد أننا نستطيع لعب الرياضات التنافسية بغير انقطاع، في حين أن العمل يصيبنا بالإرهاق.

في هذه الحقيقة يكمن سر نستطيع جميعًا استخدامه لنجعل من المهمة التي نريد أداءها متعة لا عملاً. كل ما عليك هو أن تجعل من النضال لعبة. أتقول إنه لا يمكن ذلك مع طبيعة عملك الشاق؟ دعنى أطمئنك إلى أن هذا ممكن مع أي عمل.

دعنى أقل لك أولاً إن المنافسة يكمن فيها تحقيق الأرقام القياسية في كل مناحى الحياة فليس هناك من يحقق رقمًا قياسيًا في ميادين العمل، ولكن هذا يحدث في المنافسة الحقيقية المثلى مثل الألعاب الأوليمبية.

في وقت ما كان الناس يظنون أن المنافسة تولد ضغطًا يفوق طاقة

التحمل يمكن تحمله في عملية التعلّم، ولذلك فقد أجروا تغييراً؛ فلم يعد الطلاب يحصلون على درجات للنجاح، إنما اقتصر تقديرهم - بدلا من ذلك - على النجاح أو الرسوب، وظن المربون أن هذا الإجراء سيحسن الأداء في غرفة الدرس ويساعد على التعلم بحق. كانت الفكرة أن الطلاب سيتجهون إلى التعلم «بدلاً من إضاعة الوقت» في التنافس، فما الذى حدث؟ جاءت النتيجة عكسية تماماً، إذ لم يقتصر الأمر على انخفاض معدل مشاركة الطلاب في غرفة الدرس، بل إن الاختبارات الموضوعية أثبتت عدم وجود زيادة في تحصيل الطلاب.

يقول العلماء إن هناك نوعين من الإجهاد يتسبب فيهما الضغط: أحدهما هو النوع السيء من الضغط، فهو يتسم بشدة الوطأة ويتسبب في انخفاض معدل الأداء، ولكن المنافسة تعتبر نوعًا طيبًا من أنواع الضغط، فهى في معظم الأحوال تسفر عن ارتفاع في معدل الأداء.

كيف استخدم إيدى ريكينباكر المنافسة للمساعدة في إسقاط الطائرات

تمكن إيدى ريكينباكر خلال الحرب العالمية الأولى من إسقاط ٢٦ طائرة من طائرات العدو، فاستحق بذلك أن نطلق عليه لقب «أبرع البارعين». وفي يوم من الأيام لقى قائده مصرعه في العمليات، فتولى قيادة السرب الجوّى ٩٤ في فرنسا.

كانت خسائر القتال فادحة، والأسوأ من ذلك مصرع كثير من الطيارين في حوادث تحطم الطائرات دونما قتال نظرًا لمشكلات تتعلق بالصيانة. كان السرب يعتمد على التجهيزات التي يوفرها الفرنسيون،

لأن الطائرات الأمريكية لم تكن في متناولهم، أحس الطيارون أن الفرنسيين لا يزودونهم بأفضل التجهيزات، فانخفضت روحهم المعنوية إلى أقصى درجة، وفي تلك المرحلة تولى ريكينباكر قيادة السرب.

قال ريكينباكر: «دعوت أولاً جميع الطيارين، وأوضحت أن طائراتنا هي نفس طائرات الأسراب الأخرى التي على الجبهة، بما في ذلك الفرنسية، سألتهم ما إن كانوا يشعرون بتفوق الطيارين الفرنسيين، وعندما أشاروا إلى أن السرب الجوى ٩٤ لديه أفضل الطيارين الموجودين على الجبهة، تحديتهم أن يثبتوا قولهم بالتنافس مع غيرهم من الأسراب المقاتلة، وكان تحديد النقاط أمرًا بسيطًا، فمن يسقط أكبر عدد من الطائرات يكُن هو الفائز.

«بعد ذلك دعوت إلى اجتماع مع كل الأطقم الأرضية، وقلت إنه بدونهم يفضّل بقاء الطيارين على الأرض وأخبرتهم بأمر المنافسة التي دخل فيها طيارونا مع الأسراب الأخرى المقاتلة، ورغم أنهم طرف في هذه المنافسة، فإننى تحديتهم أن ينافسوا أطقم الأسراب الأرضية الأخرى. كان التنافس في عدد الطائرات المعدّة للطيران والحوادث الناشئة عن الصيانة.

«كنت أعلم منذ أيام اشتراكى في المسابقات أن التنافس يفيد... إن الرجال يعملون بمزيد من الجد إذا كان الهدف هو هزيمة شخص آخر... حتى وإن كان صديقًا».

كان من البديهى أن يصبح السرب الجوى ٩٤ تحت قيادة ريكينباكر أفضل سرب أمريكى شارك في الحرب، وقد استخدم ريكينباكر نفس

الأسلوب لبناء شركة إيسترن إيرلاينز، بناها من العدم لتصبح واحدة من أفضل شركات الخطوط الجوية في زمانه.

أما الفريق أول بيل كريتش القائد السابق للقوات الجوية، والذى نجح نجاحًا عظيمًا في إحداث تحول في قيادة جوية كبرى - فيقول مايلى عن طريقة الفريق اللامركزى الذي يوصى به: «يقول أولئك النقاد إن أسلوب الفريق، والمقارنات التي يسفر عنها بطبيعته، يخلق دائمًا (*منافسات العمل*)، ويسترسلون فيؤكدون أن التنافس يقضى تمامًا على التعاون... وهم مخطئون، فقد تحسَّن الانسجام المؤسسي للغاية في القيادة الجوية الاستراتيجية، وقد وجدنا أيضًا أن المقارنات الجديدة داخل الفريق قد ساعدت على دعم التعاون والتكامل ككل دون الإضرار بهما». ومع تحضير كريتش لتسليم القيادة، قام بنشر مجموعة من ١٥ مبدءًا تنظيميًا، أحدها يقول: «أوجد تنافسًا داخليًا متى كان ذلك متاحًا». تذكر أن هذا الرجل تولى قيادة مؤسسة ذات أصول بعشرات الملايين من الدولارات، وتضم عشرات الآلاف من «العاملين» وفى وقت تدهورت فيه الموارد، وتمكن من إيجاد زيادة في إنتاجية بعض المناطق الحيوية لتصل إلى ٦٠٠٠٪.

إذا أردت أن يتبعك الناس فلتشعرهم بالتنافس ولتجعل من مهمتك لعبة، وسوف يتبعون قيادتك ويُربحون مؤسستك.

ثلاثة إجراءات تتخذ متى استطعت ذلك

١ - *امتدح علانية، وانتقد سرًا:* إذا ما استحق شخص مديحك، فليكن ذلك على الملأ وشجع الآخرين أيضًا على استحقاق

الثناء، وإذا وجدت شيئًا جديرًا بالنقد، فلتنقده، ولكن في السرّ. ولا تحرج الناس دون داعٍ، وتذكر أن الآخرين غالبًا ما يشعرون بالحرج لمجرد عدم رضاك.

٢ - *أتح الفرصة للرؤية المتبادلة،* لابد أن تتجول لتتعرف فعلاً على ما يدور حولك، لتصلح الخطأ وتفيد من الصواب، وأنت في الوقت نفسه تحتاج لأن يشاهدك الآخرون، فهذا يتيح المزيد من الفرص للحديث مع جميع أفراد مجموعتك وحفزهم، ويمكنك أن تطمئن لحصولك على حافز ثانوى، وستكون العبارة التي يرددها رجالك كثيراً: «في حديثى مع الرئيس بالأمس...».

٣ - *استخدم المنافسة لتجعل من النضال لعبة.* يهوى الأفراد التنافس، وذلك سر من أسرار المنتجات الناجحة من الرياضات الاحترافية إلى ألعاب الفيديو، وبإمكانك أن تجعل من التنافس قوة إيجابية لبلوغ أهدافك.

عندما تنتهى من هذا الفصل، ستكون مهيأً للتعرف على استراتيجيات التأثير في الفصلين التاليين وستتيح لك إجادة هذه الاستراتيجيات طرقًا جديدة لمضاعفة الإمكانيات في مختلف المواقف التي تحتاج إلى قيادتك.

•

طرق القيادة باستخدام وسائل التأثير المباشر

إننا لا ننجح في قيادة غيرنا إلا من خلال التأثير عليهم، وأحيانًا يحدث هذا التأثير دون قصدٍ منا، وحينئذ فقد نجد أننا قد قدنا غيرنا بنجاح إلى هدف ما دون وعى منا، بل إن الخبراء من القادة قد يقودون غيرهم بنجاح دون وعى منهم بذلك، ومع هذا؛ فإنه لا يمكن تعلم القيادة بهذه الطريقة ولا تنمية قدراتنا القيادية، وبالإضافة إلى ذلك فإنه حتى الخبراء من القادة لا يمكنهم، في معظم الأحوال، أن يقودوا بشكل أفضل إلا من خلال التخطيط الواعى للوسائل التي يستخدمونها في التأثير على غيرهم وتطبيق هذه الوسائل.

القيادة تحت مستوى الوعى

وَهذا النوع من القيادة نجده في قيادة السيارات، فعندما نبدأ في تعلم القيادة يكون علينا أن نفكر بوعي في كل حركة نتحركها أو خطوة نخطوها، ولا يقتصر التفكير هنا على مجرد دفع وجذب مفاتيح التحكم، أو الرافعات، أو الدواسات بل لابد أيضًا من التفكير في توجيه السيارة إلى حيث نريد وفقًا للقيادة الراشدة ووفق القانون المتعارف عليه، وبالإضافة إلى هذا؛ فلابد من التفكير في تجنب الاصطدام بالناس، أو المطبات، أو السيارات الأخرى.

وفي النهاية، يصبح كل شيء من الممارسات المعتادة؛ بحيث يحدث بشكل أوتوماتيكى، ولا تكون هناك حاجة مطلقًا للتفكير كثيرًا في عملية القيادة؛ حيث سيكون بمقدورنا أن نقوم بقيادة السيارة ونحن مشغولون بالتفكير في العمل، أو نتجاذب أطراف الحديث مع الآخرين، أو نستمع إلى المذياع بل يمكننا - أيضًا - أن نقود ونحن نتعلم لغة ما من شرائط تسجيل، وقد يصل المرء بسيارته إلى حيث يريد حتى دون أن يتذكر أنه قد قام بإدارة السيارة.

وبمجرد أن تصبح خبيرًا في القيادة أو إذا كنت بالفعل كذلك، فلعلك لن تكون في حاجة إلى التفكير الواعي بشأن التأثير في الآخرين، وذلك لأن هذا التأثير يحدث منك بشكل أوتوماتيكى كما هو الحال في قيادة السيارة.

ومع هذا؛ فلا ينبغي لأي شخص أن يعتمد في نجاحه في القيادة على الحظ أو المصادفة، وأيضًا فإنه يُعَّرض حتى الخبراء من القادة (أو السائقين) لمواقف كثيرة لا يمكن العمل فيها بشكل «أوتوماتيكى» وفى هذه الأحوال يكون لزامًا أن تستخدم وتطبق أساليب القيادة.

مزيد من الأسباب وراء ضرورة معرفة وتطبيق وسائل القيادة

هناك سببان آخران يزيدان من أهمية فهم وسائل القيادة، والأول هو أن القيادة لا تقتصر فقط على قيادة أولئك الذين يخضعون لإدارتك رسميًا، فأحيانًا ما يقتضى الأمر قيادة الزملاء، بل قد يكون عليك أن تقود رؤساءك.

كما أن الإلمام بأساليب القيادة مهم؛ حيث إن استخدام هذه الأساليب لابد وأن يختلف طبقًا للمواقف والأشخاص الذين تريد التأثير عليهم، وفي بعض الأحوال يكون استخدام أسلوب ما مناسبًا ويثمر أفضل النتائج ويقود إلى النجاح، ثم تختلف ظروف الموقف بعض الشيء فيؤدى استخدام نفس الأسلوب إلى الفشل.

وهذا أحد القادة الألمان في الحرب العالمية الأولى يذكر لنا مثالاً بسيطًا لاستخدام وسائل التأثير المختلفة من خلال تجربة لقائد إحدى الكتائب سنة ١٩١٧م.

وفي وصفه لقواد الكتائب الثلاثة الخاضعين له قال قائد اللواء إن قائد الكتيبة الأولى كان يحب مباشرة كل شيء بنفسه وعادة ما كان أداؤه جيدًا، أما القائد الثانى، فكان ينفذ جميع الأوامر ولكن دون مبادرة منه، والثالث كان يعترض على جميع الأوامر، وعادة ما كان يرغب في أداء عكس ما هو مطلوب.

وبعد عدة أيام، واجه اللواء موقعًا منيعًا كان عليه أن يهاجمه وهنا أصدر قائد اللواء أوامر مختلفة لكل قائد من قواد الكتائب.

أما الأول فقال له «عزيزي الكولونيل (أ) أعتقد أننا سنهاجم الموقع، وسوف يكون على كتيبتك أن تتحمل عبء الهجوم، ومع هذا فقد اخترتك لهذا السبب، وسوف تمثل الكتيبة الثانية جناحك الأيسر والكتيبة الثالثة جناحك الأيمن ، ثم إنّ الهجوم في الساعة ١٢٠٠ وليس على أن أخبرك بأكثر من هذا».

أما القائد الثالث الذي كان يعارض كل شيء، فقد تحدث معه قائد اللواء بشكل مختلف؛ حيث قال: «إننا نواجه عدواً قوياً للغاية، وإننى أخشى أنه لن يكون بمقدورنا الهجوم بما لدينا من قوات».

وكما كان يتوقع لم يوافقه القائد الثالث على هذا؛ بل رد قائلا: «حسناً سيدى الجنرال، لاشك أنه علينا أن نهاجم، وما عليك إلا أن تحدد لكتيبتى الوقت لشن الهجوم، وسوف ترى أننا سننجح في هذا». هنا قال له قائد اللواء «حسناً فلنحاول إذن» وناوله الأمر الرسمى الذي كان قد سبق وأعده.

أما بالنسبة لقائد الكتيبة الثانية، فكل ما فعله هو أن أرسل له أمراً بالهجوم، واحتوى هذا الأمر على تفاصيل لم يعطها للكتائب الأخرى.

وقد هاجمت الكتائب الثلاث بنجاح

وفي هذا الفصل سوف تعرف الوسائل الأربع للتأثير المباشر، وكيف يمكن تطبيقها خلال المواقف المختلفة والأدوار القيادية المتنوعة، والاستخدام الأمثل لهذه الوسائل سوف يسلحك بترسانة تجعل منك قائداً مؤثراً، وفى الفصل القادم سوف نتناول وسائل التأثير غير المباشر، ومن خلال هذه الوسائل فإنك لا تسعى إلى ما تريد بشكل مباشر، إلا أنه في نهاية الأمر، يتأثر الآخرون بك.

الوسائل الأربع للتأثير المباشر

ما هي الوسائل الأربع للتأثير المباشر؟ إليك هذه الوسائل:

١ - الأمر.

٢ - الإقناع.

٣ - التفاوض.

٤ - الارتباط.

وسنعرف أن جميع هذه الوسائل ليست فقط قابلة للتطبيق، بل إنها ضرورية للقيادة السليمة في ظل الظروف المختلفة التي قد يواجهها القائد.

كيف تستخدم وسائل التأثير المباشر بشكل صحيح؟

هناك موقفان يكون من الأ فضل فيهما توجيه الأوامر دون أدنى مناقشة، ولكن في البداية ينبغي الإشارة إلى أن تطبيق هذه الوسائل يتطلب تمتعك بسلطة أكبر من أولئك الذين تقودهم أما إذا استخدمت هذه *الوسائل* لتقود رئيسك فإنك لن تفشل فقط، بل إنك بهذا قد تدمر علاقتك به نهائيًا.

أما الموقف الأول الذي يفضل فيه استخدام وسيلة الأمر فهو حالة عدم وجود ما يكفى من الوقت لاستخدام الوسائل الأخرى ويكون من الضروري تنفيذ ما تريده في تلك اللحظة دون أن يكون أمامك وقت للمناقشة ، ففي المعارك غالبًا ما يكون على القائد أن يكون متسلطًا، يعتمد على الأمر كأسلوب تأثير، إذ ليس هناك وقت للتلكؤ حينما تكون أرواح الناس في خطر أو عندما يكون التأخر البسيط سببًا في هزيمة منكرة ولكن، وكما سنرى فإنه حتى في المعارك ينبغي أن لا يُستخدم الأمر في جميع الأحوال.

أما الموقف الثاني فهو عندما يكون الإجراء الذي تريده سيعود بالنفع على المؤسسة إلا أن الشخص نفسه ليس لديه رغبة كبيرة في أدائه؛ فقد تريد مثلاً أن يتم طبع تقرير ما بحلول صباح الغد، إلا أن سكرتيرك لديه ارتباطات اجتماعية الليلة، وبينما يمكنك أن تبدأ أولاً باستخدام وسائل التأثير الأخرى، إلا أنك قد تجد نفسك في النهاية مضطراً لاستخدام أسلوب الأمر.

ولسوء الحظ نجد أن هذا الأسلوب يستخدم كثيراً في موضعه، وفي غير موضعه، وقد يكون من أسباب هذا تلك الصورة التي ترسمها الأفلام السينمائية عن القائد، والتي تصوره وهو يتجول هنا وهناك، ويلقي بالأوامر، وما على الآخرين إلا أن ينساقوا وينصاعوا لها، ولكن ليست تلك قيادة، وإنما هي «سينما»، وكما يقول «دويت دي. أيزنهاور»: «إن المرء لا يقود الآخرين من خلال ضربهم على الرأس، فهذا اعتداء وليس قيادة.»

ويقولون في الجيش إنه كلما زادت رتبة الضابط، قلت رؤيتك له وهو يلقي الأوامر، ولا شك أنه كان هناك قادة مؤثرون، مثل باتون، يعتمدون على أسلوب الأوامر، ولكن من خبرتي أرى أن إلقاء الأوامر هو الاستثناء وليس القاعدة، بل إن باتون نفسه لم يكن دائماً يصدر الأوامر، كما علق أحد مرؤوسيه : «لقد كان الجنرال باتون يبدأ أي إصدار للأوامر بصوت يتسم بالهدوء» .

وكثير من القادة لا يستخدمون هذا الأسلوب أبداً، فهذا هو الجنرال «أ. أ. فاندجرفت» أحد قادة البحرية وقد قاد في معركة جودال كانال

والتي تعتبر من أشهر الانتصارات البحرية في الحرب العالمية الثانية، وفي هذه المعركة أصدر أمراً أنهاه بهذه الكلمات المثيرة للحماس «إن خيركم عند الله هم أصحاب القلوب القوية والباسلة».

هل كان الجنرال فاندجرفت يتجول كل يوم لإصدار الأوامر؟ إليك ما قيل عن هذا القائد؛ حيث تحكم أنت بنفسك.

«إنه شخص مهذب، ولين الكلام ، حتى إن من يقابله كان يجد دائماً غير ما كان يتوقعه منه، فمن يتعامل معه يجده شخصاً لا يتسم بسرعة الغضب التي يتسم بها جميع البحارة العسكرين. إن من يقابله يصعب عليه أن يدرك كيف أمكن لهذا الرجل ذي الخلق المتواضع أن ينتصر في هذه الحرب الدامية»

توجيه الأوامر قد يكون أمراً سهلاً

ومن الأسباب الأخرى التي تؤدى إلى استخدام أسلوب الأمر في موضعه وفي غير موضعه، أنه بمجرد أن يستخدم المرء هذا الأسلوب بشكل روتيني فإنه يتحول إلى عادة، ويكون سهلاً للغاية، ولا يكون لزاماً عليك التفكير أبداً فيمن تقودهم، فما عليك إلا أن تصدر الأوامر.

وهذا الجنرال برنارد رودجرز، والذي قضى ما يزيد على اثنى عشر عاماً كجنرال، وكأحد كبار قادة الجيش يقول ذات مرة مازحاً إن أكبر صدمة له بعد تقاعده كانت عندما ركب سيارته ثم جلس على المقعد الخلفي، وأصدر أمراً بالسير وانتظر من السيارة أن تتحرك، ولكن السيارة لم تتحرك، وذلك لأنه، ولأول مرة منذ اثنى عشر عاماً، لم يعد لديه سائق للسيارة.

والحظ العاثر قد يتسبب في أن يكون لاستخدام الأمر بشكل روتيني نتائج غير مستحبة؛ حيث إنك قد تجد مرؤوسك لا يُدلي بدلوه أبداً وتكون سياسته متمثلة في قوله: «حسنًا، إذا كان فلان وفلان يريد أن نفعل هذا ثم فشل كل شيء؛ فلن يكون ذلك خطأنا» فإذا وقعت في خطأ وأدرك مرؤوسك هذا الخطأ فسيدعه يمر دون تصحيح، وسريعًا ما تتوقف المؤسسة عن العمل، ومع كل هذا يستمر الجميع في اتباع تعليماتك حرفيًا، وهذا هو لب المشكلة.

الافتراضات الخاطئة قد تسوقك إلى الفشل

عندما تستخدم أسلوب الأمر، فلابد من أن تتأكد من أداء ذلك بالأسلوب الصحيح، وذلك لأن كثيرين يقتصرون على مجرد إصدار الأمر، ويفترضون فهم الآخرين لهم بينما قد لا يكون هذا هو الواقع.

ففي سنة ١٩٤١، وخلال الإعداد اللازم للحرب العالمية الثانية، قامت شركات صناعة الطائرات بتعيين بعض المهندسين بمجرد تخرجهم، ولكن لسوء الحظ لم يكن بعضهم قد تلقى التدريب المناسب على قيادة المؤسسات، وهذا أحد مشرفي الهندسة الجدد في شركة بوينج في سياتل وقد أوكل إليه الإشراف على خمسة من المهندسين حديثي التخرج، وفي اليوم الأول من العمل قام هذا المشرف بتوزيع المهام بشكل أوتوماتيكي حيث لم يشرح لهم أي شيء، ولم يسأل عما إذا كان لهؤلاء المهندسين أي استفسار.

وقد حدث أنه سلم أحد هؤلاء المهندسين مجموعة من النماذج الرئيسية المصنوعة من الألومونيوم لمحرك «ب- ١٧» وأخبره «إنني أريد

منك تنظيفها بحيث لا تدع بها أي أثر لاتساخ، وأريدك أن تنتهي من هذا بحلول ظهيرة الغد، والآن اذهب فقم بذلك».

وكانت هذه النماذج المصنوعة من الألومونيوم توضح كيفية تصنيع المحرك وتجميعه، وكانت تستخدم في طباعة النسخ الورقية التي تستخدم في خط الإنتاج، وبطبيعة الحال فقد كان يعلق بهذه النماذج بعض الحبر والشحم، وبالتالي كانت متسخة من كثرة استخدامها، وكان المطلوب هو تنظيفها من الحبر والشحم، وكانت قيمة الواحدة منها في ذلك الوقت ١٠ آلاف دولار، وقد تضاعفت هذه القيمة الآن، ولكن المشرف طلب من المهندس أن ينظفها بحيث لا يدع بها أي أثر للاتساخ، فما كان من هذا المهندس قليل الخبرة إلا أن أساء الفهم فجاء بسائل للتنظيف، وبذل مجهوداً كبيراً في تنظيف المعدن إلى أن لمع وأزال منه النماذج المهمة، وذهب في نهاية اليوم يملؤه الفخر ليعرض عمله على المشرف فما كان منه إلا أن فصله، بالرغم من أن هذا المهندس لم يكن مستحقاً للفصل وعندما تستخدم أسلوب الأمر عليك بشكل خاص أن لا تفترض أي افتراضات بشأن ما تصدره من أوامر، لأن هذا قد يؤدي إلى كارثة.

قد يكون أسلوبًا في غير صالحك

ومن الأسباب الأخرى التي تدعو إلى عدم استخدام أسلوب الأمر بشكل مطلق هو أنه حتى عندما يثمر فإنه قد لا يعد أفضل أسلوب لتحقيق ما تريد، وأعرف أحد الضباط، برتبة ملازم، كان يكثر من استخدام أسلوب الأمر، حتى إنه لم يقتصر في استخدامه على مرؤوسية بل كان يستخدمه مع الزملاء والرؤساء، والشيء المذهل أن هذا الأسلوب

نجح مع هذا الضابط لبعض الوقت، وقد كان جريئًا جدًا في إصدار الأوامر، وغالبًا ما كان على صواب؛ بحيث كان الجميع لا يفعلون إلا ما يأمرهم به، واستمر في هذا حتى تم إعفاؤه من القيادة وفصله لحصوله على تقرير سيئ بشأن فاعليته، فماذا كان جرمه؟ إن التقرير في الحقيقة لم يذكر هذه الكلمات صراحة إلا أنه عبر عن حقيقة استخدامه أسلوبًا جيدًا للغاية من أساليب التأثير «الأمر»، ولكن في غير موضعه، فقد يقود المرء مديره وزملاءه، ولكن قلما يكون هذا من خلال إصدار الأوامر.

لا تعتد على إصدار الأوامر في جميع الظروف، ولكن عندما يكون الوقت ضيقًا، أو عندما لا يجد الشخص الواجب عليه أداء العمل المطلوب في نفسه الرغبة لأدائه، هنا يكون مرضع أسلوب الأمر.

متى وكيف يستخدم القائد الإقناع كأسلوب للقيادة؟

هل تعتقد أن لدى القائد دائمًا قدرًا كبيرًا من السلطة يمكنه أن يقود من خلاله؟ لسوء الحظ فإن القائد غالبًا ما لا يكون لديه هذه السلطة.

وهذا صديقي ورفيقي خريج «وست بوينت» الكولونيل جاك جيليت، والذي قام بقيادة أسراب الطائرات المقاتلة لأعوام عديدة وكقائد سرب، كان جاك يتمتع بسلطة كبيرة؛ فكان يأمر طائريه المحاربين فينصاعون لما يقول.

وفي أحد الأيام أوكل لجاك مهمة إدارة أحد البرامج للإشراف على عملية تصنيع واختبار الطائرة «إف ١١١»، وقد كان هذا عام ١٩٦٩

عندما كانت هذه الطائرة حديثة الصنع، وقد كان هناك نموذجان للطائرة، أحدهما هو نموذج الطائرة المقاتلة، وقد شارك سربان من هذه الطائرة في الضربة الجوية التي وجهت لليبيا منذ عدة سنوات، أما النموذج الثاني والذي أطلق عليه «إف بي ١١١» فكان من الطائرات القاذفة، والتي استخدمتها إدارة القيادة الجوية الاستراتيجية.

وبسبب وجود هذين النموذجين كان لدى جاك مجموعتان من الطيارين الذين يقومون بقيادة الطائرات الخاصة بالبرنامج بحيث كانت هناك مجموعة لكل نموذج، وكانت مجموعة تحت رئاسة كولونيل في القوات الجوية.

ولكن لم يكن أي منهما يخضع لرئاسة جاك، فكان الكولونيل المشرف على طياري المقاتلات يخضع لرئاسة أحد الجنرالات في القيادة الجوية التكتيكية، أما الكولونيل المشرف على القاذفات، فكان يخضع لرئاسة أحد الجنرالات في القيادة الجوية الاستراتيجية، أما جاك فكان مسؤولاً عن برنامج اختيار «إف ١١١» وذلك في إطار قيادة أنظمة القوات الجوية، وقد أخبرني أن الذين يخضعون لقيادته شخصان فقط هما سكرتير، وأحد الضباط.

وقد أفضى إليّ جاك: «لقد كان هذا اختياراً حقيقياً لقيادتي؛ فعندما كنت أريد القيام بطلعة تجريبية لم يكن بمقدوري أن آمر أحد الطيارين بالطيران، وكان عليّ أن أقنع قائد المقاتلات أو قائد القاذفات بالقيام بهذا نيابة عني».

وقد نجح جاك لأنه قائد بارع، ومع هذا فإن مشكلته ليست فريدة من

نوعها؛ فهناك عشرات الآلاف من مدراء البرامج يتعرضون لها سواء في الحكومة أو في المجالات الصناعية في جميع أرجاء البلاد فمثل هؤلاء القادة يكون لهم سلطة على برامجهم، ولكنهم لا يتمتعون إلا بسلطة محدودة، بل قد لا تكون لهم أية سلطة على الأشخاص العاملين في هذه البرامج.

متى يثمر أسلوب الإقناع؟

يكون هذا الأسلوب مثمرًا عندما تقود أشخاصًا لديهم نفس سلطتك أو أكثر، ويتحقق هذا بشكل خاص عندما لا يكون بيدك وسيلة لمعاقبة أو مكافأة الآخرين.

ودعنا نفترض أنك تقوم بقيادة مجموعة من المتطوعين، أو أن عليك أن تقنع قادة على نفس مستواك أن يتبعوك، أو أن عليك أن تقنع مجموعة من رؤسائك بأن يتبعوك، ففي كل هذه المواقف، فكِّر في أسلوب الإقناع كأسلوب تأثير لدفع الآخرين إلى أن يوافقوك على ما تريد.

ما هي الوسائل التى يمكن أن تستخدمها لتنفيذ أسلوب الإقناع؟ إحدى هذه الوسائل هي أن تقنع باستخدام المنطق، فما عليك إلا أن توضح لمن تريد قيادته أسبابًا وجيهةً تدعوه إلى القيام بما تريده منه.

ما الذي اكتشفه البارون فون ستيوبن بشأن قيادة الأمريكيين؟

قدِم البارون فريدريك فون ستيوبن من ألمانيا لمساعدة الجنرال «واشنطن» على تكوين جيش نظامي، حتى إنه يمكن ملاحظة تأثيره في أسلوب قيام الجيش بمهام معينة حتى يومنا هذا.

وعندما التقى الجنرال ستيوبن بالقوات الأمريكية للمرة الأولى أصابه الذهول؛ حيث كتب لصديق له قائلاً: «في بلدنا لم يكن عليّ سوى أن أقول «افعل هذا» فما يكون من الجندي إلا أن ينفذ، أما هنا في أمريكا فعليّ أن أفسر وأعطي أسبابًا وجيهة لما آمر به، ولا يفعل الجندي ما آمره به إلا بهذا».

وكل شخص يريد أن يعرف الأسباب وراء طلبك منه القيام بشيء ما، وهذا حق سواء كانت لك سلطة عليه أم لا، وأرى شخصيًا أن هذا شيء تدين به لمن تريد منهم أن يتبعوك؛ ولإبداء الأسباب فائدة مهمة، فعندما يتغير الموقف ولا تكون موجودًا لتوجيه تعليمات جديدة؛ فإن هذا الشخص يدرك ما تحاول فعله، وبهذا يمكنه أن يغير ما يقوم به طبقًا للأسباب التي تدعوه للقيام بما يقوم به والتي ذكرتها له في البداية، وسوف تجد أنك ستنجح أنت ومؤسستك في الوصول إلى ما تريد من أهداف من خلال هذا أكثر مما لو اتبعت إجراء آخر.

طريقة أخرى لاستخدام أسلوب الإقناع في القيادة

ومن الطرق الأخرى لاستخدام أسلوب الإقناع التأكيد على حاجتك الشخصية، أو على أهمية فكرتك. أتتذكر بائع السندات الذي أصبح نائب رئيس في الفصل الأول؟

ويمكنك أن تراهن أنه بالإضافة إلى حديثه عن المنافسة مع وحدات الشركة الأخرى فقد تحدث أيضًا عن مزايا امتلاك سندات ادخار، ولعله أيضًا قد ذكر شيئًا ما عن حاجته الشخصية كموظف جديد عليه مسؤولية الترويج لحملة السندات.

هل تعامل معك من قبل مندوب مبيعات شاب يتردد على المنازل مؤكدًا على حاجته الشخصية؟ وقد يكون هذا الشخص شابًا يشق طريقه في الجامعة من خلال بيع المجلات، وقد يكون صبيًا أو فتاة، للكشافة ينافس على جائزة، أو قد يكون طالبًا بالثانوية أو الجامعة يكتسب خبرة من مجال عمل فعلي، وكل هذه أمثلة للإقناع من خلال التأكيد على الحاجة الشخصية، وقد تستخدم لأنها مفيدة.

للإقناع دور مهم في التغلب على الشدائد

في التاريخ الإنجليزي واقعة من أكثر الوقائع التي تتسم بالشجاعة، يرجع الفضل فيها، إلى حدٍّ ما، إلى استخدام القيادة من خلال أسلوب التأثير بالإقناع.

ففي يوما ٢٢ يناير ١٨٧٩، هوجمت القوات البريطانية في منعطف رورك في ناتال بأفريقيا من قِبل أربعة آلاف من محاربي الزولو، وقد تحلى أولئك المحاربون بشجاعة بالغة، وكان النصر حليفهم على القوات البريطانية في المراحل الأولى من حربهم معهم.

ولم يكن حجم القوات البريطانية كبيرًا، فقد كان هناك ستة وخمسون رجلاً في المستشفى ومعهم طبيب جراح، وممرض وأحد الجنود التابعين كما كان هناك أربعة وثمانون من جنود المشاة، وكتيبة من ناتال كافيرز، وعندما بدأت المعركة لم يكن لدى الإنجليز سوى ١٤٠ محاربًا وفيهم المرضى، وكان هناك ضابطان برتبة «ملازم»، وكان الملازم جون تشارد أقدم من الملازم جونفايل برومهيد بأقل من عام، وفي الواقع فقد كانت مدة خدمة الملازم برومهيد أكبر، فقد كانت آنذاك أثنى عشر عامًا مقابل

أحد عشر عاماً لتشارد، وبالإضافة إلى هذا فقد كان الملازم تشارد ضابطاً مهندساً ولم يكن يتمتع بأي قيادة على منعطف رورك، أما الملازم برومهيد فقد كان قائداً لكتيبة المشاة.

وأراد برومهيد أن يستخدم كتيبة المشاة التابعة له بشكل مستقل، إلا أن تشارد استطاع إقناعه بأنه يتبعه ويقبل قيادته من خلال أسلوب الإقناع وإبدائه الأسباب الوجيهة لذلك، وقد ظهرت أقدميته في الرتبة إذ كان الدفاع عن الحصن يمثل مشكلة هندسية وفي حاجة ماسة لقيادة عامة.

وقد استمرت المعركة منذ أواخر الظهيرة وحتى الصباح التالي، حيث هاجم محاربو الزولو غير مبالين بالخسائر، وعندما انتهت المعركة في حوالي الساعة السابعة صباحاً لم يتبق مع تشارد سوى ثمانين من الجنود، ولكنه استطاع الحفاظ على الحصن واضطر الزولو إلى الانسحاب.

ولهذا؛ فإن وسام فيكتوريا، وهو أعلى وسام للبطولة في بريطانيا ويماثل ميدالية الشرف التي يمنحها الكونجرس في أمريكا، قد منح لأحد عشر من أبطال هذه المعركة، وما منح في هذه المعركة من هذا الوسام يفوق ما تم منحه في أية معركة قبل ذلك، وقد حصل حوالى ١٠٪ من الجنود المشتركين في المعركة على هذا الوسام.

وقد حصل تشارد وبرمهيد على هذا الوسام وتم ترقيتهما ترقية استثنائية إلى رتبة رائد.

وهكذا يظهر مدى أهمية أسلوب الإقناع، حتى في خلال المعارك.

استخدام التفاوض كأحد أساليب التأثير

التفاوض هو أحد أساليب التأثير المهمة، والتفاوض يعنى أنك تؤثر من خلال التشاور مع الآخرين للتوصل إلى تسوية مقبولة لك ولمن تقودهم، وقد يضمن التفاوض التوصل إلى حل وسط أو إعطاء شيء ما يريده الآخرون أو يريدون حدوثه، وذلك مقابل ما تريد أنت حدوثه.

وهناك مواقف يكون التواضع مطلوباً فيها، هل يمثل ما تريده نفعاً ضئيلاً، أو لا يمثل نفعاً لمن تريد التأثير عليه؟ هل تتمتع بسلطة متكافئة تقريباً مع من تريد قيادتهم؟ هل يساعد الطرفان بعضهما أو يضران بعضهما على السواء؟ إذا كان هذا هو وضعك فهو يستدعي أن تستخدم أسلوب التفاوض.

وإليك مثالاً، ففي الجامعات يحتاج إضافة منهج جديد إلى التصويت عليه من قبل جميع الأقسام، وقد ينظر إلى أن المناهج الجديدة قد تجذب طلبة من قسم لآخر، وقد يدعو ذلك قسماً ما إلى عدم التصويت لصالح اقتراح قسم آخر بإدخال منهج جديد.

فإذا كنت تريد قيادة الجامعة إلى تقديم منهج جديد، فإن أحد أدوار القيادة قد يتمثل في استخدام أسلوب التفاوض، فكيف يمكنك هذا؟ من الممكن أن تعرض دعم اقتراح قسم آخر بإدخال منهج جديد، كما يمكنك أن تطرح على القسم الآخر شيئاً يريده مقابل دعمه لاقتراحك.

كيف استخدم جورج واشنطن أسلوب التفاوض في الحرب؟

هل كان التفاوض باعتباره أسلوباً للتأثير، جزءاً من القيادة

العسكرية؟ بالطبع، بل إنه جزء ضروري، وكثيرًا ما يتم استخدامه عند الاستعانة بأفرع القوات المختلفة معًا مثل الجيش، والأسطول، والقوات الجوية، والبحرية، كما يتم استخدامه أيضًا عند الاستعانة بقوات من دول مختلفة في عمليات مشتركة.

وقد ضرب لنا جورج واشنطن مثالاً ناجحًا لاستخدام هذا الأسلوب في معركة كان لها دور مهم في تحقيق استقلال أمريكا.

فخلال حرب الاستقلال كان للفرنسيين حلفاء أمريكا فرقة من فرق الجيش الفرنسي، وكان الجنرال واشنطن يخضع لقيادة الجنرال جين روكامبو.

ومع حلول صيف ١٧٨١م أدرك الحليفان أن القوات البريطانية قد تم توزيعها إلى جهتين: إحداهما في نيوريورك والأخرى في تشيسابيك بي، وقد كانت هذا القوات أقوى من التحالف الفرنسى الأمريكى إلا أن التحالف كان أقوى من كل قوة على حدة، فإذا تم فصل القوتين البريطانيتين عن بعضهما أمكن لقوات التحالف أن توقع الهزيمة بكل حصن.

وقد كان لدى الفرنسيين أسطول قوى في منطقة ويست إنديز تحت قيادة الأدميرال فرانسوا دي جراس، ومع هذا فقد كان موسم الأعاصير قد بدأ في أواخر الصيف، واشتد بشكل مضطرد خلال الربيع، ولم يكن دي جراس يريد أن يشترك في حملة في الشمال لخوفه من أن تؤدي الأعاصير إلى تدمير أسطوله.

وكانت خطط واشنطن الأساسية تتطلب هزيمة البريطانيين في منقطة تشيسابيك بي ثم التحرك بعد ذلك إلى الجنوب لمهاجمة تشارستون أو القاعدة البريطانية في ويلمنجتون، وقد استطاع أن يجعل دي جراس يسانده من خلال استخدام استراتيجية التفاوض.

وقد كتب واشنطن إلى دي جراس قائلاً «إذا أبحرت للشمال واستطعت أن تمسك بزمام الأمور في البحر خلال عملياتي ضد قوات تشيسابيك بي؛ فيمكنك أن تعود بعد ذلك مباشرة إلى ويست إنديز».

وبعبارة أخرى، عمل واشنطن على تجنيب دي جراس موقفًا صعبًا في دعم عمليات تحالف أخرى في ذلك العام، مقابل خدماته المباشرة ضد قوات تشيسابيك بي البريطانية.

وفي ٣٠ أغسطس وصل أسطول دي جراس إلى يورك تاون وفيرجينيا كما جلب معه تعزيزات ومدفعيات حصار، والأهم أنه استطاع أن يتحكم في زمام الأمور في البحر وعزل القوات البريطانية التي كانت تخضع لقيادة اللورد كورنواليز، ولم تمض ستة أسابيع حتى استسلم.

وتعرف معركة يورك تاون بأنها المعركة الحاسمة في حرب الاستقلال فبناءً على نتائج هذه المعركة بدأ البريطانيون مفاوضات السلام عقب الربيع.

كيف استخدم الجنرال أيزنهاور أسلوب التفاوض

ومن القادة العسكريين الذين أجادوا القيادة من خلال التفاوض كان الجنرال دوايت دي أيزنهاور، والذي أصبح رئيسًا بعد ذلك، ففي أثناء الحرب العالمية الثانية كان هذا الجنرال قائدًا لما يزيد عن ثلاثة ملايين

من قوات التحالف، وكان من بين قادة جيوش التحالف شخصيات قوية للغاية مثل باتون، والمارشال الإنجليزي مونتجمري، وقد كان هؤلاء قادة محنكين في المعارك، وقيادة القوات الأجنبية تحتاج دائمًا لحذر، وذلك لأن قادة هذه القوات عادةً ما يكونون على اتصال مباشر مع قادة حكوماتهم.

وعلى سبيل المثال خلال الحرب العالمية الأولى كان الجنرال بيرشنج قائد القوات الأمريكية يخضع لقيادة المارشال الفرنسي فوش، وطلب فوش من بيرشنج أن يقسم الوحدات الأمريكية بحيث تحل محل خسائر قوات التحالف، إلا أن بيرشنج رفض وأصر على أن تحارب القوات الأمريكية كوحدة واحدة، وإلا فلن تحارب، وسانده الرئيس ويلسون في قراره.

ومعنى ذلك أنه لابد أن يلتزم أيزنهاور الحذر الشديد في أسلوب قيادته، وذلك على الرغم من أنه يتمتع بلقب القائد الأعلى لقوات التحالف.

ومما زاد مشكلته تعقيداً أنه لم يشترك بنفسه في المعارك، فخلال الحرب العالمية الأولى كان بمثابة مدرب أو منظم حتى إنه كان يعمل كمقدم في الثالثة والعشرين من العمر مهمته تجهيز قوات المدفعية للمعارك في فرنسا، وبالرغم من أنه حاول مرات عديدة أن يذهب إلى فرنسا إلا أنه قضى فترة الحرب في أمريكا.

ومع هذا فقد استطاع أيزنهاور أن يقود هذا العدد الهائل من الجنود من الجنسيات المختلفة في غزو غير مسبوق، وقد كان السبب الأساسي

في تجاحه هو استخدامه لأسلوب التفاوض، حيث أثر ذلك في حصوله على دعم قادة ثانية كبرى دول التحالف، واستطاع التأثير على الإنجليز من خلال منحهم أكبر المواقع القيادية تحت قيادته.

وإذا كنت تريد دليلاً؛ فما عليك إلا أن تلقى نظرة على جنسيات كبار قادة أيزنهاور.

فقد كان نائب أيزنهاور هو المارشال السير آرثر تيدر، والقائد العام للقوات البرية كان الجنرال البريطانى السير برنارد ل: مونتجمري، أما أسطول الغزو فكان تحت قيادة الأدميرال البريطاني السير بيترام رامسى، وفي النهاية كانت القوات الجوية التكتيكية البريطانية الأمريكية تحت قيادة المارشال السير ترافورد لي مالورى، وليس هناك دليل أوضح من هذا على استخدام أيزنهاور لأسلوب التفاوض.

كيف تستخدم الارتباط كأسلوب من أساليب التأثير؟

إذا استطعت أن تربط الآخرين بما تريد فعله فسوف يتبنون هدفك على أنه هدفهم ويلتزمون بتحقيقه، ولهذا كان الارتباط أسلوباً قوياً من أساليب التأثير ، وعادة ما يمكن دمجه بسهولة مع وسيلة أو أكثر من وسائل التأثير الأخرى.

والارتباط هو أحد أسرار عنصر من العناصر الرئيسية في الإدارة اليابانية، وهو ما يسميه اليابانيون رنجي، وما يفعله اليابانيون هو أنهم يبذلون كل ما يمكن من جهد للتأكد من أن القادة والعمال على جميع المستويات قد أدلوا بدلوهم بشأن اقتراح ما ، ولا يتم تنفيذ هذا الاقتراح حتى تتاح الفرصة للجميع لدراسته وإبداء وجهة النظر فيه.

والمدراء من الدول الأخرى عند تعاملهم مع الياباتيين أحيانًا ينتابهم الإحباط من جراء «الرنجي»؛ حيث إن القرار الذي يستغرق اتخاذه أيامًا في أمريكا قد يستغرق شهورًا في اليابان.

ومع هذا فبمجرد اتخاذ القرار تجد المؤسسة اليابانية مرتبطة تمامًا به وملتزمة بتحقيق نتائج إيجابية، وعندئذٍ يقوم اليابانيون بتنفيذ القرار بفاعلية وسرعة مذهلة.

وبالنظر إلى أمريكا، تجد أن القرار في المؤسسة الأمريكية قد يتم اتخاذه سريعًا في بعض الأحيان، ولكنه لهذا يكون صعب التنفيذ والسبب أن العديد من أعضاء المؤسسات الأمريكية ليس لديهم أى ارتباط أو التزام بالعمل أو الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ملكية الأفكار والقيادة

ما هو سبب أهمية الارتباط؟ أحد الأسباب هو الملكية، فنحن نعمل ونحارب بكد من أجل الأشياء التي نملكها، وكنتيجة طبيعية لهذا لاتُعتنق أفكار الآخرين في الحال.

وقد أنفق د. شستر كاراس جزءًا كبيرًا من حياته في دراسة التفاوض وكتب العديد من الكتب القيمة في هذا الموضوع، وإذا كنت قد استخدمت الخطوط الجوية خلال العشرين سنة الأخيرة أو ما يقاربها فإنه من الصعب أن لا تكون قد رأيت إعلانه أو شعاره القائل «إنك لا تحصل في مجال العمل على ما تستحقه، ولكن على ما تتفاوض بشأنه».

ويلفت كاراس انتباهنا لأن نعير الآخرين وقتًا كافيًا عندما نقدم لهم

فكرة جديدة حيث يقول: «تقديم الأفكار مثله مثل تقديم الأصدقاء الجدد؛ فإذا كنا نستغرق وقتًا لمعرفة وفهم الناس حتى يكون أصدقاء شخص آخر أصدقاء لنا، فبالتالى عندما تقدم فكرة جديدة لشخص آخر عليك أن تمنحه وقتًا كافيًا، حتى يتمكن من معرفتها وفهمها قبل أن تنتظر منه أن يوافق عليها.

ولذلك نجد أن ربط الناس بالفكرة ينجح كأسلوب تأثير؛ لأنه يمنح الملكية لمن تريد قيادتهم، ولكن علينا أن نستغرق وقتًا كافيًا حتى تحدث هذه الملكية.

الموظفون يرون اتصالاً بين مصير شركة ستاربك ومصيرهم

يقول هورد شولتز في كتابه (أحبَّها) «إذا أردت أن أحدد شيئًا واحدًا يجعل ستاربك متفوقة على مثيلاتها من الشركات فهو إدخال نظام (الشراكة) والذى أصبح جميع الموظفين من خلاله شركاء» ويسترسل قائلا بأن الشركات الخاصة مثل ستاربك لم يكن لديها خطط أسهم للموظفين «وقد كان هدفي أن أربط بين قيمة المساهمين والمكافآت بعيدة المدى للموظفين، كنت أريد أن تُتاح للموظفين فرصة للمشاركة في مزايا النمو وأن أوضِّح الارتباط بين ما يقدمونه من مساهمات وبين ازدياد قيمة الشركة».

الأجزاء الفرعية المهمة لأسلوب الارتباط

اكتشفت باميلا كمنج في بحثها أن هناك ثلاثة أجزاء فرعية لاستخدام استراتيجية الارتباط كأسلوب للتأثير، وهذه الأجزاء هي:

- المشاركة.

- التمكين.
- التنسيق.

وكل هذه الأجزاء تشترك في أنها تبنى على أفكار الآخرين وأنت إنما تفعل هذا بأسلوب يسمح بتجميع وتبادل آرائك واتصالاتك والموارد الأخرى مع آراء واتصالات الأشخاص الذين تقودهم، وكنتيجة لهذا تجني نتائج عظمى ما كان لك أنت ومن معك ولا أنت بمفردك أن تحققها.

أهمية المشاركة في المعلومات

من فضلك، لاحظ أن مشاركة المعلومات الآخرين هو عكس الطريقة التي يحاول العديد من القادة انتهاجها بشكل خاطئ؛ حيث يعمدون إلى حجب المعلومات ويرفضون مشاركة الآخرين لهم في معرفتها، ويبدو أنهم يعتقدون أنهم بحجبهم هذه المعلومات سيبدون أذكى ممن يريدون قيادتهم.

ويا له من خطأ! فعندما تكون أنت القائد فإن أولئك الذين تقودهم هم الذين يجعلونك تبدو ذكيًا أو العكس.

فإذا كان من تقوده يرتكب الأخطاء ويبدو سيئًا لافتقاده المعلومات التي كان بمقدورك أن توفرها له؛ فسوف تعاني في نهاية الأمر أكثر من معاناتهم، وهذا لأنك أنت وليس غيرك المسؤول عما تفعله المؤسسة وما لا تفعله.

وذات مرة رأيت قائدًا بلغ المدى في استخدام أسلوب الارتباط وفي تبادل المعلومات مع شخص يرأسه.

وكان هذا القائد مديراً للتنمية والبحث بإحدى الشركات التي تعمل على تنمية وتصنيع أجهزة وقاية الأذن وذلك لوقاية سمع عمال المصانع الذين يتعرضون لمعدلات عالية من الضوضاء، وهذا المدير يدعى بوب.

وكانت إحدى اللوائح الحكومية تقضي زيادة معدلات الحماية في ظل معدلات الضوضاء المرتفعة والمنخفضة وذلك في نوع واحد من أجهزة حماية الأذن، ولم تستطع هذا الشركة توفير هذا الجهاز بالرغم من برنامج البحث والتنمية المكثف، وتم إنفاق آلاف الدولارات في تجربة كل المواد، ولكن دون جدوى حيث فشلت كلها في الاختبار السمعى الذي كانت تفرضه الحكومة سواء في ظل معدلات ضوضاء متخفضة أو مرتفعة، وسواء كان ذلك تحت تردد واحد أو أكثر.

وتصادف وجودى في مكتب بوب عندما عرضت عليه أحدث نتائج الاختبارات العديدة التي تم إجراؤها على المواد، ومرة أخرى فشلت كل هذه المواد، ومع هذا، وكما صرح لي بوب فقد كان هناك معدن نجح في كل ترددات مستوى الضوضاء المنخفضة، وآخر نجح في كل ترددات مستوى الضوضاء المرتفعة، والنتيجة الطبيعية أن نحاول تجربة المادتين معًا.

وكان جورج، وهو مدير المشروع، قد استغرق وقتًا طويلاً وبذل جهداً مضنياً مما جعله ينظر فقط إلى النتائج السلبية دون مقارنة بينها.

وقد طلب بوب من جورج أن يحضر إلى مكتبه، وظننت أن بوب سيوضح له هذا الأمر الظاهر للعيان بل قد ينتقده لعدم قيامه بالتحليل الكامل، وقد ظننت ظنًا تامًا أن بوب سينسب على الأقل فضل هذا الاكتشاف لنفسه والذي ظهر في النهاية أنه هو الحل.

ولقد أصابتنى الدهشة.

فقد بدأ بوب حديثه قائلاً إنه تصفح النتائج وأعجب بمدى الشمول الذي أجرى به جورج الاختبارات.

ثم نظر إلى النتائج قائلاً: «جورج، إنك تعرف بالضبط كيف كان توماس إديسون يحل مشاكله، فقد كان يستمر في اختبار الأشياء وتحليل النتائج حتى يجد الحل، وأنا أعرف أنك في النهاية ستجد الحل من خلال هذا الأسلوب.

«وأحيانًا ما يكون التحليل والمقارنة أمرين لهما قيمة كبرى مثلها مثل الاختبار، وأنا أعرف أنه لم تتح لك الفرصة لتحليل هذه المعلومات، ولذلك خذ هذه النتائج، وانظر ما إذا كنت ستتوصل لشيء ما».

وغادر جورج ومعه البيانات، وهنا نظرت إلى بوب بذهول، وما كان منه إلا أن ضحك، فسألته لماذا لم يوضح لجورج ما أوضحه لي.

«انظر، جورج رجل ممتاز، فقد اجتهد كثيراً، ولشهور في هذا المشروع، وكان يريد أن يبلغني بالنتائج، بما فيها النتائج السيئة، أولاً بأول، ولذا فلم يستغرق وقتًا أطول في تحليل البيانات، ولو كان فعل لتوصَّل إلى ما سبق وأن أوضحته لك، والآن وقد اتيحت له الفرصة فسوف يصل إلى الحل، وإلى جانب هذا فكيف تُرى يكون شعور جورج نحوي في المستقبل لو أنى نسبت لنفسي فضل حل المشكلة؟».

ولم تمض سوى خمس وعشرين دقيقة قبل أن يتصل جورج ببوب وكله حماس مخبراً إياه بالحل الذي كان بوب قد بينه لي، بل إنه أيضًا

جاء بفكرة جديدة بتعديل المعادن عند خلطها حتى تؤدى بشكل أفضل، وكما قلت، فقد اكتشفت أن الحل الذي توصل إليه بوب في البداية هُوَ هو، إلا أن جورج هو الذي نسب إليه فضل الاكتشاف واستمر يؤدي عمله بشكل جيد مهندسًا تحت إدارة بوب، وقد أدى أداءً جيدًا أفضى إلى ترقيتهما معًا، وفي النهاية أصبح بوب رئيسًا للشركة. أمندهش أنت؟ أما أنا فلا.

وسائل التأثير الأساسية الأربع التي يمكنك البدء بها الآن

١ - *الأمر*: استخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت ضيقًا للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، تذكر أنه ينبغي أن تتمتع بسلطة أكبر في هذه الحالة ممن تقودهم، وذلك حتى يكون الأمر فعالاً.

٢ - *الإقناع*: استخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك محدودة ويكون لدى الآخرين سلطة مماثلة لسلطتك أو أكبر منها، وفي هذه الحالة اطرح على الآخرين سببًا لاتباعك مؤكدًا حاجتك الشخصية ووجاهة أهدافك وأغراضك.

٣ - *التفاوض* : استخدم هذا الأسلوب عندما لا يتبين الآخرون منفعة كبيرة وتكون سلطتهم مماثلة لسلطتك. قدم لهم شيئاً مبشراً مقابل اتباعك.

٤ - *الارتباط. وهذا أحد المحفزات القوية*، ولذلك عليك أن تستخدم هذا الأسلوب وقتما تيسر لك، و كل ما تحتاجه هو أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك وأغراضك،

وعندما تفهم هذا الوسائل الأربع للتأثير المباشر تكون قد قطعت شوطًا طويلاً في طريقك لتحقيق أداء مرتفع كقائد وذلك في مواقف متعددة، ومع هذا، فهناك أوقات تتطلب استخدام وسائل مختلفة، وهى ثلاث وسائل للتأثير غير المباشر، سوف تقرأ عنها في الفصل التالي، كما ستعرف متى تستخدم هذه الوسائل ومتى لا تستخدمها.

الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر

إن وسائل التأثير الأربع التي سوف تعرفها في هذا الفصل لاتنظر بعين الاعتبار مباشرة أو صراحةً إلى أهدافك ووسائلك أو كليهما معًا.

ولا يجعل هذا منها بالضرورة وسائل خاطئة ما دامت تفيد من تقودهم، بل إنها تؤكد على أن قيادتك يجب أن تكون لمصلحة الآخرين وليس لمصلحتك، والوسائل غير المباشرة تحمل مخاطرة أكبر من الوسائل المباشرة الأربع لأنها:

- قد تسبب مشاعر سلبية.
- قد تؤدى إلى فقدان المصداقية في المستقبل.
- إذا اكتُشف أن الإجراء الذي أدت إليه كان خاطئًا؛ فقد لا يغفر لك هذا،

وتكون الخطورة مقبولة عندما:

- يتم استخدامها بشكل أساسي لمصلحة رسالتك، أو مهمتك، أو مؤسستك، ومصلحة من تقودهم، وليس لمصلحتك الشخصية.
- ويكون الموقف خطيرًا ودقيقًا.
- لا يمكن استخدام الوسائل المباشرة أو حين لا تثمر هذه الوسائل أو حين تكون هذه الوسائل أقل فاعلية.

الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر

- الحيلة.
- الاستعانة.
- إعادة التوجيه.
- الإنكار.

والآن دعنا نلقِ نظرة على كل واحدة من هذه الوسائل بالترتيب.

استخدام أسلوب التأثير غير المباشر

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون سلطتك على الموقف محدودة، ويكون من تريد قيادته رافضًا لأسلوب التأثير المباشر.

ولقد سمعت مرة بقصة عن سيدة وقفت على حافة أحد الجسور المعلقة تنوى الانتحار، وقد وقف أسفل الجسر أحد رجال الشرطة يحدثها محاولاً إقناعها بالمنطق ولكنه فشل، ثم حاول أن يأمرها بالنزول ولكنه لم يفلح أيضًا، ثم جرب التفاوض والارتباط، ولكن أيًا منهما لم يفلح، وفي النهاية صاح بأعلى صوته قائلاً سيدتي .. اقفزي مادمت تريدين ذلك، ولكني متأكد أنني ما كنت لأقفز في مثل هذا الماء القذر الملوث تمامًا بمياه الصرف والقمامة، والذي تفوح منه رائحة كريهة، وفي الحال ترددت هذه السيدة ونزلت إلى حيث استطاع الشرطي أن يستخدم أسلوب الإقناع في جعلها تبتعد عن مكمن الخطر، وهذا مثال جيد لاستخدام أسلوب إعادة التوجيه.

كثيراً ما يستخدم الأطفال أسلوب الحيلة

هل لديك أطفال؟ عندما يبدأون معاملتك بلطف خاص، وعندما يقومون بعمل إضافي، أو يخبرونك كم تبدو بصحة جيدة، فعليك أن تحذر! ففي هذه الأحوال، أنت على وشك أن يقودك الأطفال من خلال استخدام أسلوب الحيلة.

والأطفال لا يتمتعون بأية سلطة رسمية في العائلة بل إن السلطة كلها في يدك باعتبارك الأب، ولكنك في هذه الحالة تقاد من خلال سلطة السحر غير الرسمية.

هل تعرف متى يتم قيادتك؟ قد لا تعرف، ولكنك ستعرف حالاً، وغالباً ما يريد ابنك استعارة السيارة أو يرحل عن المنزل في منتصف الأسبوع، أو غير ذلك من المطالب.

ابني ذو الثانية عشرة حصل على جهاز كمبيوتر ولم يكن ذلك يوم عيد ميلاده

«نمرود» هو اسم ورد في التوراة كأول صياد، وفي فيتنام كان سربي الذي يصطاد العربات مساءً في شمال فيتنام ولاوس يسمى بهذا الاسم، ولذلك سميت ابنى به، وإن يكن يدعى الآن بـ «نم».

وعندما كان نمرود في الثانية عشرة من عمره، ازداد اهتمامه كثيراً بالكمبيوتر، ولم يكن لديّ ولا لدى زوجتى جهاز في ذلك الوقت، كما كانت الأجهزة غالية الثمن وقتها حتى إن جهاز الأبل المستخدم ذا الذاكرة البسيطة مقارنة بالأجهزة الحديثة كان يكلف الكثير من المال، وكان

نمرود كثير الحديث عن الكمبيوتر، وقد جلب كتبًا ومجلات وقرأ عن الحاسبات الآلية، كما تلقى دورة خاصة فيه في مدرسة صيفية للطلبة البالغين، وكان بحاجة ماسة إلى جهاز كمبيوتر.

وبدأ نمرود يدخر من نفقاته ولكن ليس لطفل في الثانية عشرة من عمره كثير يفعله للحصول على الأموال، حتى إن بيع الصحف الذي امتهنته في شبابي كمصدر للأموال لم يعد متاحًا الآن، ولذلك بدأ ولدي العمل يوميًا بعد المدرسة في أعمال غريبة متنقلاً من مكان لمكان. وفي حساباتنا أنا وزوجتي وجدنا أنه وفقًا للمعدل الذي كان يعمل به فسيستغرق الأمر منه عدة سنوات حتى يوفر المال، ولكنه استمر في عمله لعدة شهور، واستمر يأكل «كمبيوتر» ويعيش «كمبيوتر»، ويتنفس «كمبيوتر».

هنا اقترحت زوجتى «لعله ينبغي علينا أن نشترى له واحدًا» فأجبتها «يبدو أنه لا مفر من ذلك فهذه الأجهزة تكلف كثيرًا، وفي نهاية الأمر سيكسب ما يكفي من المال».

ذات يوم دخلت حجرته لأجدها نظيفة تمامًا، فضلاً عن هذا، لم يكن كل شيء مرتبًا وحسب، بل كانت هناك عدة طاولات موضوعة مقابل الحائط دون أن يوضع عليها شيء، وأمام الطاولة الوسطى كان هناك كرسي ذو ظهر مستقيم.

هنا تساءلت.. «ما هذا؟...»

فأجاب ابني «إنها لجهاز الكمبيوتر الخاص بي» فما كان مني إلا أن أدرت ظهري وتركت الحجرة في الحال، وفي تلك الظهيرة أحضرت أنا

وزوجتي صحيفة فيها قائمة الأشياء المستعملة المعروضة للبيع، وفي مساء ذلك اليوم كان لدى نمرود جهاز كمبيوتر، ولاحظ هنا أن نمرود لم يطلب هذا أبداً ولكنه قادنا إلى حيث يريد، وذلك باستخدام أسلوب الحيلة.

فلو فعل أبناؤنا ذلك طوال الوقت، فلن يجدى، ومع هذا فمن المدهش أننا نسمح لهم كثيراً بأن يقودونا بهذه الطريقة بالرغم من معرفتنا بما يحدث، وبنفس هذا الأسلوب استطاع جوني أن يستعير السيارة، وألحت سارة على الخروج يوم الأربعاء رغم إغرائنا لها على البقاء بالمنزل للمذاكرة

عندما أنقذ واشنطن البلاد باستخدام أسلوب الحيلة

بعد حرب الثورة لم يكن تسريح الجيش الأمريكي قد تم، وتباطأ الكونجرس في صرف الأجور المستحقة له، وكان الكونجرس قد وعد بتصحيح العديد من الأخطاء في مرات عديدة، ولكنه لم ينفذ أيًا منها.

وكان ضباط الجيش يعرفون أن جورج واشنطن لن يقطع شوطًا كبيرًا في انتزاع السلطة من السلطات المدنية مهما كان هدفه عادلاً في هذا الشأن، ومع هذا طلبوا منه ذلك. وكانوا يريدون أن يتظاهروا في الكونجرس ويخلعوا على واشنطن لقب «ديكتاتور».و قد كان هذا خطأ وخيانة كما أخبرهم واشنطن إلا أنهم لم يعيروه سمعهم، وفوق هذا لم يكن واشنطن وقتها قائدًا رسميًا لهم، وبالتالى لم يكن له سلطة رسمية عليهم.

وقد عقد قادة الجيش اجتماعًا للإعداد لعمل ما، وصل إلى حد الإعداد لحركة تمرد، وقد ذهب واشنطن للاجتماع؛ أملاً أن يقنعهم بالعدول عن هذا وبالفعل أعطوه فرصة للكلام.

وتحدث واشنطن لما يزيد عن الساعة، ولنتذكر أن هؤلاء القادة لم يكونوا مرتزقة ولا متهربين من الواجب، فقد كان من بينهم العديد من أبطال الثورة، وكان منهم من أنصت لكلام واشنطن من أمثال ألكسندر هاملتون وجون نوكس وهاري لي الجواد الرشيق، وتكلم واشنطن عن أسباب حربهم، وما سيحدث لو أنهم قاموا بثورة، وعمًّا كان الكونجرس يحاول فعله، ولكن ذلك لم يفد، فلقد تلقوا وعودًا كثيرة من الكونجرس ولم تنفذ، ومن ثم قرر هؤلاء الضباط أن ينفذوا القانون بأنفسهم.

وكان واشنطن قد وصل وهو يرتدى عباءته ويضع نظارة، ولم يكن أحد رآه من قبل بالنظارة، فطبقًا للفكر السائد في ذلك الوقت، كان هذا نوعًا من الضعف الجسدى الذي لم يكن القادة يعترفون به.

وبينما هو يضع نظارته ببطء قال كلماته الأخيرة لضباطه السابقين «أيها السادة، لقد كبر سني في خدمتكم، وهأنذا أوشك أن أكون أعمى».

هنا أجهش جميع الحضور بالبكاء، وغادر واشنطن الاجتماع وفي البداية خيم الصمت على الجميع، ثم قطع أحدهم الصمت قائلا: «ليس أمامنا من خيار، وقد يكون مصيبًا، فلنعط الكونجرس فرصة أخرى» وبالطبع لم يحدث أي تمرد.

ولم يكن ضباط الجيش يعرفون أن واشنطن يضع نظارة منذ أعوام

عـديدة ولا حـتى أقـرب مـعـاونيـه، وقـد رأى واشنطن أن فـقـده لخـيـلائه والمخاطرة بمركزه بمعارضته لهذه الخيانة كانا ثمنًا جديرًا بأن يدفعه في مقابل وجود أمريكا لا تسيطر عليها ديكتاتورية عسكرية، وقد استخدم أسلوبًا غير مباشر هو المكر بعد فشل الأساليب المباشرة مثل الإقناع.

ولاستخدام هذا الأسلوب يجب أن يكون من تريد قيادتهم على معرفة بما تريد منهم، وبعد ذلك تفعل ما من شأنه أن يؤثر عليهم حتى يؤدوا ما تريد دون أن تطلب ما تريده منهم مباشرة.

استخدام الاستعانة كأسلوب تأثير غير مباشر

عندما تستخدم هذا الأسلوب فكل ما تفعله هو أن تسأل، ويفيد هذا الأسلوب عندما لا تكون لديك سلطة أو حين تكون لديك السلطة ولكن لا تريد استخدامها، ومجرد طرح الأسئلة يفيد في مواقف كثيرة أكثر مما قد يدور بخاطرك، ومنذ فترة ليست بالبعيدة بحث عالم اجتماعي حول الحافز الذي يستخدمه شخص ما لجعل الآخرين يفعلون ما يريد، وقد وجد أنه لا ضرورة لأن يكون منطق الإقناع كاملاً، فما على الشخص الذي يقوم بالإقناع إلا أن يذكر سببًا لما يريد القيام به.

وأثناء إجراء إحدى الدراسات اكتشف هذا العالم أن كثيرًا من الأشخاص سيسمحون لك بتجاوزهم في الصف أمام مكتب للتصوير إذا أعطيتهم سببًا لهذا، فهل ينبغي أن يكون السبب مقنعًا؟ ليس ضروريًا، فما على الشخص إلا أن يقول «هلا سمحت لي بأن أتقدم عليك إذ يجب أن أنسخ بعض النسخ؟».

أعلم أن هذا يبدو ضربًا من الجنون، ولكن الواضح أن سر الإقناع كان هو مجرد إعطاء سبب، أي سبب، فمجرد إعطاء السبب في حد ذاته كان كافيًا للإقناع، أما ماهية السبب، فلم يكن لها أهمية خاصة.

كيف يدفع القائد «الخروف الأسود» إلى أن يخاطر بحياته من خلال طرح الأسئلة؟

هل تتذكر أنك شاهدت منذ عدة سنوات المسلسل التلفازي «ماء ماء الخروف الأسود»؟ وكان المسلسل يحكي قصة الكولونيل جريجوري «بابى» بوينجتون، الذي كان قائد بحرية متميزًا خلال الحرب العالمية الثانية، وقد قاد بوينجتون سرب المقاتلين «الخروف الأسود» ضد اليابانيين وفي ظل قيادته، أصبح السرب صاحب الرقم الأعلى بالمحيط الهادى في إسقاط طائرات الأعداء، وهذا بالرغم من أنه كان مكونًا من عناصر منبوذة من الأسراب المقاتلة الأخرى ومن هنا جاءت تسميته.

وفي مرحلة ما، كان قد استمر في ساحة القتال فترة طويلة إلى حدٍّ ما، وقد أصدرت إليه تعليمات بأن ينسحب في اليوم التالي من الميدان للحصول على قسط من الراحة والاسترخاء وذلك على بعد أميال من خط القتال.

ماذا سيحدث في اعتقادك، لسرب مقاتل وقد علم أعضاؤه أن آخر مهمة قتالية لهم قد انتهت لفترة ما؟ بما أنني كنت عضوًا في مثل هذا السرب أستطيع أن أخبرك أنه سيقيم حفلاً كبيرًا إذا أمكنه هذا يتناول فيه ما شاء من مشروبات، وهو ما حدث بالضبط مع سرب الخروف الأسود.

وبعد ساعات من الاحتفال، غطَّ معظمهم في نوم عميق في انتظار رحيلهم في صباح اليوم التالي، بل إن الكولونيل بوينجتون نفسه كان على وشك أن يأوى إلى فراشه حينما جاء أمرٌ من قائده في الجزيرة الرئيسية، فقد كان من الضروري إرسال مجموعة لقذف هدف ما قرب بوجنفايل، وذلك في الظلام وقبل أن يطير سربه صباحًا إلى الخط الخلفي بعيدًا عن منطقة القتال.

ولم يصدق بوينجتون أذنيه، ولم يعرف ماذا يفعل، فقد انتهى أعضاء سربه لتوهم من إقامة أكبر احتفال في حياتهم، ولم يكونوا وقتها على استعداد لمجرد الكلام، فكيف لهم بالطيران في مهمة قتالية؟ كيف يمكنه أن يفعل ذلك بالضبط؟ وكيف يمكن لأي قائد أن يجعل تابعيه يفعلون أي شيء في ظل هذه الظروف؟

وإليك ما حدث على لسان بوينجتون: «أخذت أروح جيئة وذهابًا بين الأكواخ، وذلك لبعض الوقت محاولاً التفكير في هذا الموضوع وناظرًا من وقت لآخر لبعض الأجسام المسترخية التي ترقد تحت شبكة البعوض، وهذه الأجساد الساكنة التي تتصبب عرقًا كانت توحي بأي شيء سوئ القيام بمهمة قصف ليلية، وقد كنت مدركًا لذلك، ولم تكن لديّ الجرأة كي آمر بالقيام بالمهمة أو حتى أطلب من أعضاء السرب الذين كلفوا بمصاحبتي أن يذهبوا معي.

وبينما أنا أفكر، سمعت نفسي أردد بصوت لم يكن مرتفعًا كثيرًا: أما من ثلاثة مهرجين أغبياء بحيث يرتضون القيام بقصف «كاهيلى» و«كارا» معي هذه الليلة».

وهنا نظر إلىّ أحد أفراد السرب وعيناه تطرفان ثم قال: «سأذهب معك يا بيبي»، وتمتم آخران بقولهما «هذا يبدو ممتعًا».

وقبل أن تستوعب الموقف، فقد اصطحب بوينجتون معاونيه من سرب الخروف الأسود، وتوجهوا معًا وقصفوا الهدفين، وقاتلوا مرة أخرى على الرغم من أنهم منذ ساعتين فقط كانوا يعتقدون أن مهامهم القتالية قد انتهت.

ولم يقدم بوينجتون أي سبب وجيه لقصف الموقعين أكثر مما فعله الباحث عندما طلب نسخ أوراقه، ولاشك أنها مهمة قتالية ليلية أبلغ خطورة مما لو وقعت في وقت غير هذا، ومع ذلك فقد اتبع أفراد السرب أمر قائدهم، هل يثمر مثل هذا الأسلوب دائمًا؟ بالطبع لا، ولكنه قد ينفع، وكما أن الطبيب أحيانًا يضطر لتجربة أدوية مختلفة قبل أن يجد الدواء السليم؛ فإن القائد أيضًا ينبغي عليه أن يفعل نفس الشيء.

متى وكيف تستخدم إعادة التوجيه كأسلوب للتأثير

إنّ القادة الذين يستخدمون أسلوب إعادة التوجيه لا يرغبون في الإفصاح عن السبب الحقيقي وراء الإجراء الذي يريدونه، فهم يريدون إعادة توجيه من يقودون لأنهم لو لم يفعلوا ذلك لكان لهذا وقع سلبي من نوع أو آخر.

ودعنا نفترض أن هناك مؤسستين تقع مكاتبهما جنبًا إلى جنب وأعضاء هاتين المؤسستين دائمو التشاحن، وقد زاد وجود المؤسستين بجوار بعضهما من إمكانية إظهار الكراهية، ولذلك فإن نقل المكاتب عن

بعضها البعض يفصل بين المؤسستين، فهل تصرح المذكرة التي ستعلن عن هذا النقل بأن سببه هو التشاحن؟ بالطبع لا، بل إن السبب المعلن سيكون مثلاً هو «مزيد من الكفاءة» أو الاستغلال الأفضل للفراغ».

ويستخدم هذا الأسلوب أيضًا عند فصل كبار المدراء، وقلما يحدث بل بدلاً من هذا يتم إسناد مهام أخرى إليهم، وهنا نقول إنهم تم ترقيتهم بشكل يحد من سلطتهم.

وهذا الأسلوب سليم تماماً وله مزايا عديدة، فبه نحافظ على مشاعر المدير المفصول إلى أقصى حد ممكن، كما أننا نظهر للآخرين مدى أهمية الأفراد بالنسبة لنا وأننا لا نستغنى عن الناس عند فشلهم كما نستغنى عن أحذيتنا، وفى النهاية، فإن الشخص الذي لا يفلح في وظيفة ما من الممكن أن يبدع في مكان مختلف وفي وقت مختلف.

هل تتذكر الكولونيل كيز قائد الجناح الذي أعاد بناء سلاح المتفجرات في القوات الجوية والذي تكلمنا عنه في الفصل الأول؟ فقد قام هذا الكولونيل بفصل العديد من الأشخاص، وبعد ذلك تمت ترقية بعض هؤلاء، وعن جدارة واستحقاق، إلى وظائف أهم ، وكان الذي قام بترقيتهم هو كيز نفسه وليس غيره.

استخدام أيزنهاور لأسلوب إعادة التوجيه

في فبراير ١٩٤٣ تلقى أيزنهاور أول هزيمة له في تونس عندما فاجأه روميل بالهجوم وأجبره على التراجع في معركة «معبر كاسرين» وبعد المعركة توصل أيزنهاور إلى أنه لابد من استبدال أحد كبار قادته وهو اللواء لويد.د. فريدندال، وقد تمت إعادته إلى أمريكا واستبدل به

شخص آخر يعرفه الجميع وهو جورج . س. باتون الذي يبلغ خمسة وستين عاماً.

ما الذي حدث مع اللواء فريديندال؟ لقد تم إعطاؤه دورات تدريبية في أمريكا، وقد قام بعمل رائع أدى به في النهاية إلى الترقية لرتبة فريق.

كيف استخدم سام جرانت أسلوب إعادة التوجيه؟

سام جرانت هو الرجل الذي اكتشف لنكولن في النهاية أنه هزم رويرت. إي . لي، وحتى يهزم «لي» فقد استخدم جرانت أسلوب إعادة التوجيه للتأثير على من معه.

وفي معركته الأولى ضد «لي» على رأس جيش البوتوماك انتصر «لي» في اليوم الأول، وتراجعت قوات الوحدة، وعندما تراجعت هذه القوات بعيداً عن ساحة المعركة، حتى تقاطع طريق تشاتسلورزفايل هاوس، قابلت رجلاً ممتلئًا وملتحياً ويدخن سيجاراً، ويمتطي ظهر جواده، وعندما أصبح جميع قادة الكتائب أمامه أخرج سيجاره وأشار به إلى الشعبة اليمنى واستجابوا له ظنًا منهم أنهم بذلك ينسحبون إلا أن هذه الشعبة قادتهم مرة أخرى إلى معركة ضد جيش «لي».

ويمكن أن تستخدم هذا الأسلوب أيضًا لتجذب أذهان من تقودهم إلى أشياء أخرى، ومن مشاهد مسلسل «*ماء ماء الخروف الأسود*» يبدو ذلك بوضوح، فقد جاء أحد أعضاء سرب الخروف الأسود إلى يوينجتون يشكو من مشكلة، فقد أدى تفكير هذا الطيار في قتاله للمرة الأولى في اليوم التالى إلى أن أصبح متخوفًا من أن يحارب.

وبدلاً من أن يحاول أن يعزيه، اكتفى بأن قال له: «أعتقد أن لديّ شيئًا ما سوف يساعدك».

وبمجرد أن انتهى من كلامه قام وضرب هذا الجندي حتى أسقطه أرضًا، فما كان من هذا الجندي إلا أن نهض وتصرف بتلقائية بأن لكم بوينجتون وقبل أن يتطور الموقف، أوضح بوينجتون للجندي أنه في خضم المعركة سينسى مخاوفه.

كيف تستخدم الرفض كأسلوب للتأثير؟

عند استخدام هذا الأسلوب يدفع القائد الشخص إلى أداء ما يريده منه من خلال إنكار قدرة هذا الشخص أو إمكانية تنفيذه للمطلوب، وقد ذهب أحد المحللين إلى مديره يطلب منه المساعدة في حل بعض المشاكل، فما كان من المدير إلا أن قال له «جي، إنني لأود مساعدتك، ولكني لم أقم بهذا النوع من التحليل منذ فترة طويلة، كيف تعالج هذا التحليل؟ لماذا لا تحاول، فربما تذكرت شيئًا ما عن إجراء هذا التحليل».

ومن ثم بدأ المحلل في إجراء التحليل، وكلما واجهته عقبة دفعه مديره إلى الاستمرار قدمًا، وبذلك، استخدم المدير أسلوب الإنكار لدفع المحلل إلى القيام بالعمل في الوقت نفسه الذي يؤدي خلاله وظيفته.

ويمكن أيضًا أن يستخدم هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين لقيادة رؤسائهم أو من قبل المدراء لقيادة مدرائهم، «سيدي المدير، إن لديّ مشكلة وأتساءل كيف تعالجها؟» والمدراء يسعدون بمن يسألهم ومعظمهم يكون لديه رغبة كبيرة في المساعدة.

نموذج بيتر دروكر

ذات مرة أشار بيتر دروكر إلى أن التفاهم الذي ينشأ مع رئيس العمل من خلال هذا الأسلوب قد يكون مفيداً للمؤسسة أكثر مما لو انعزل المرؤوس وحاول إيجاد الحلول دون مشاورة، ولا يعني هذا أنه لا ينبغي على القائد أن يحاول حل مشاكله أو أنه يجب عليه أن يستشير رئيسه في كل شيء، إلا أن معظم المدراء لا يستشيرون رؤساءهم بالقدر المطلوب.

ففي إحدى الشركات، يذكر لنا دروكر اثنين من نواب رؤساء أقسام تشغيلية مختلفة، وعلى الرغم من أنهما يتساويان في كفاءتهما وخلفياتهما إلا أن لكل منهما أسلوبه في العمل.

فأحدهما كثير التشاور مع رئيس الشركة بشأن ما يواجهه من مشاكل وبالتالي فهو يستخدم أسلوب الإنكار في قيادة رئيسه، أما الآخر فيفعل كل شيء بنفسه، ودون استشارة مع إطلاع مديره بشكل دائم على ما يتخذه من قرارات، ولكنه لم يكن يحدثه أبداً عن أية مشكلة إلا إذا طلب المدير هذا.

وقد حصل كل منهما على نتائج جيدة، وبعد ثلاثة أعوام أعلن رئيس الشركة اعتزاله للعمل، فأي هذين الشخصين تظن أن قد وقع عليه اختيار رئيسه ليخلفه؟ معظمنا سيعتقد أنه المدير الذي كان يحاول حل المشاكل بمفرده، ومع هذا، فطبقاً لما ذكره دروكر فقد اختار هذا الرئيس الشخص الذي كان كثيراً ما يستشيره.

أسلوب الإنكار ورعاية المدير

أعتقد أن السبب في أن أسلوب الإنكار قد يؤدي إلى دعم رأيك عندما تستعمله مع مديرك يرجع إلى تحوُّل مديرك إلى أن يكون معلمك، وقد كشفت الأبحاث التي أجريت على المدراء سواء داخل أو خارج الجيش أنه ليس هناك قائد يصل إلى أعلى مستويات الإدارة دون وجود «معلم» أو «راع»، والمعلم هو شخص قد عثر بالفعل على مرؤوس يعتقد أنه يمتلك قدرات خاصة، والمعلم يركز على من يخضع لرئاسته، ويساعده بطرق عديدة على تنمية مهاراته المهنية، وقد أصبح التعليم جزءًا من هيكل بعض الشركات خارج المؤسسة العسكرية.

وقد جعل الجنرال جورج ك. مارشال من التعليم فنًّا؛ فقد ظل يدون أسماء الضباط الشبان الواعدين ومؤهلاتهم، وذلك على مدى ثلاثين عامًا، وعندما وقعت الحرب العالمية الثانية كان رئيسًا لهيئة أركان الجيش، وكانت معرفته ورعايته لصغار الضباط والتي استمرت لسنوات سببًا في تصعيد وترقية ضباط مثل أيزنهاور وعمر برادلي وباتون ومارك كلارك.

ومع هذا، فلابد أن تلتزم بأكبر قدر من الحذر عند استخدام هذا الأسلوب مع رئيسك؛ فبإمكانك أن تستخدم هذا الأسلوب في قيادة مديرك، ولكن لا تتوقع رعاية مباشرة، وتبقى أيضًا مسألة الوقت والتفضيلات الشخصية، فرئيسك قد يفضل أن تقوم أنت بمفردك بحل مشاكلك، وفي نهاية الأمر إذا تعجلت في علاقتك مع مديرك فسوف تقع في مشاكل مع رئيسك أو مع المدراء الذين على نفس درجتك الإدارية،

فما من شخص يحب أن يطلق عليه ما يسمى «الشخص المدلل لدى المعلم» أو غير ذلك من التعبيرات المماثلة.

وهناك كثير من المدراء يستخدمون هذا الأسلوب في قيادة مدراء على نفس درجتهم الإدارية، فبدلاً من أن ينافس زميله في ناحية يجيدها، نجد أن القائد الماهر ينكر قدرته، وبهذا يدفع زميله للقيام بما يريد.

«جو إنك أفضل مدرب للكرة في تاريخ فريق الشركة ممن تولوا تدريب الفريق خلال السنوات الأخيرة وسوف أوصى بتزكيتك مدرباً لهذا العام أيضاً».

متى تستخدم أسلوب تأثير غير مباشر بدلاً من آخر

من الدروس القيمة التي يمكن أن تتعلمها بشأن استخدام الوسائل الأربع المباشرة أو غير المباشرة للتأثير أن لكل منها الزمان والمكان اللذين يناسبانها، فإذا كنت تعتمد على أسلوب واحد كل الوقت؛ فهذا لا محالة سيفضي بك إلى مشاكل، ولذلك عليك أن تتأنى وتفكر فيما إذا كان الأسلوب الذي تتبعه هو أنسب الأساليب وهو الأسلوب الذي يؤدي دون غيره إلى نتائج أفضل، أم لا.

واختيار الأسلوب يعتمد على:

- شخصية كل فرد ممن تقودهم.
- الإطار الذهني لمن تقوده.
- الإطار الذهني الحالي لك.
- أهدافك وأغراضك.

- السلطة النسبية بينك وبين من تقود.
- أهمية الوقت في الحدث الذي تريد وقوعه.
- نوع الالتزام الذي تريده لإتمام العمل المطلوب.
- القوانين أو القواعد أو السلطة التي تتمتع بها في الموقف.

ويمكن أن تستخدم وسائل التأثير الثماني مجتمعة أو واحدة تلو الأخرى، ومن المفيد هنا أن تعيد قراءة كيف تسنى للجنرال ماك آرثر أن يتأكد من نجاح إحدى كتائبه في هجومها الأول في المعركة وانظر كم من الأساليب استخدمها آرثر مجتمعة.

وهناك وسائل تأثير تفيد أكثر من غيرها وفقًا لاختلاف المواقف ولنقل إن هناك شركة أو مؤسسة جديدة يتم تشكيلها، ويؤكد القائد على أهمية جذب الأشخاص المؤهلين، وأن ذلك يتطلب أسلوب الإقناع ومع نمو هذه المؤسسة تزداد أهمية بناء الفرق وتبادل الأفكار، وبالتالى يتم استخدام أسلوب الارتباط بشكل أكثر، وعند تشكيل وحدات المؤسسة تكون المعضلة الكبرى هي كيفية تقسيم العمل، ويتطلب ذلك أسلوب التفاوض، وعندما تبدأ الشركة في الإنتاج تكون المهام أكثر روتينية، ولكن لا يتسع الوقت ، وهذا بدوره يتطلب أسلوب الأمر، وخلال كل هذا، يمكن استخدام وسائل التأثير الأربع غير المباشرة.

الوسائل الأربع للتأثير غير المباشر - متى تستخدمها ومتى لا تستخدمها

تذكر أن الأساليب غير التقليدية تتطلب الحذر؛ إذ يجب أن تستخدم لمنفعة المؤسسة أو الموظفين وليس لمنفعتك، وهذه الوسائل تتناسب أكثر

مع المواقف التي لا يمكن فيها استخدام الأساليب الأربع المباشرة، أو عندما لا تكون هذه الأساليب مفيدة، أو تكون قليلة الفاعلية، أو أن تستخدم لزيادة كفاءة الأساليب المباشرة.

- استخدم الحيلة عندما تكون سلطتك غير رسمية، وتكون الوسائل المباشرة غير مفيدة، أو توشك أن تثير مقاومة.
- استخدم أسلوب الاستعانة عندما لا تكون لديك سلطة، أو عندما لا يكون من المستحسن استخدام السلطة في موقف ما.
- استخدم أسلوب إعادة التوجيه عندما يكون من المهم أن تنكر سلطتك أو قدرتك على فعل شيء ما.

وليس هناك أسلوب واحد يكون هو الأفضل في جميع المواقف؛ فكلٌّ من هذه الأساليب قد يكون الأفضل اعتمادًا على مجموعة متنوعة من العوامل، ولذلك فإن القائد الناجح يجب أن يفكر في جميع الخيارات والعوامل عند تحديده للأسلوب أو مجموعة الأساليب التي سيستخدمها.

والآن.. أنت جاهز لمضاعفة ثقتك بنفسك بشأن القيادة للتعامل مع مهام القيادة الأصعب، وحتى تفعل هذا انتقل إلى الفصل السابع.

الفصل السابع

كيف تنمي ثقتك بنفسك كقائد؟

هناك قصة عن حراس الرينجرز تكساس فقد حدث مع بداية القرن، أن استولت إحدى العصابات البربرية التي انتشرت في الغرب قديماً على إحدى مدن تكساس الصغيرة، وقام أفراد العصابة بإطلاق الرصاص على المحامين، وهددوا الناس وطردوا بعض رجال المدينة البارزين ومن منطلق اليأس، أرسل عمدة المدينة برقية إلى الحاكم يرجوه أن يرسل كتيبة من حراس تكساس لتصحيح الوضع، واتفق الحاكم مع العمدة على أن الأمر يتطلب إرسال حراس الرنجرز المعروفين ووعد بأن يرسل كتيبة في قطار الغد.

وقام العمدة بنفسه باستقبال القطار المتوقع أن يصل فيه الحراس، ولم يصدق نفسه عندما وجد حارساً واحداً ينزل من القطار.

هنا تساءل العمدة «وأين باقي حراس الرنجرز؟».

وكانت الإجابة «ليس هناك باقون».

هنا سأل العمدة بغضب وكيف لحارس واحد أن يتغلب على العصابة؟» فأجاب الحارس «حسنا.. هناك عصابة واحدة فقط، أليس كذلك؟». قد لا تكون هذه القصة صحيحة مائة في المائة، ولكنها تستند إلى واقع؛ فقد كان هناك أقل من مائة حارس رنجرز يقومون بحماية

تكساس بأكملها، ولم يكن لأحد من هؤلاء أن يشعر أن هناك عدواً قد يتغلب عليه لكثرته على الرغم من أنه قد يعمل بمفرده، فقد كان الحارس منهم يتولى الأمر بأكمله ويفعل ما يجب عمله؛ فيقود الرؤساء ويحفز وينظم المواطنين الخائفين، ويرشد رجال القانون، ودائماً ما كانت المواقف التي تواجههم صعبة، ومع هذا فقد كان الواحد منهم، وبشكل روتيني يقود الآخرين ويوجههم في مواقف حياة أو موت ومن مثل هذه الحقائق تأتي الأساطير، مثل هذه القصة التي أخبرتك بها أو البطل الخيالي الذي ربما تكون قد سمعت عنه والذي أطلق عليه مؤلفه «حارس الرنجرز الوحيد».

ما هو سر قوة القادة؟

كيف يتسنى للقائد أن يضطلع ويتولى مسؤولية أرواح ووظائف وشركات يصل رأس مالها إلى مليار دولار؟ كيف لقائد أن يتحمل مسؤولية مستقبل أمة بل البشرية جمعاء؟ وكيف يتسنى له أحياناً قيادة آلاف بل ملايين من الرجال والنساء نحو تحقيق شيء ما؟ ومع كل هذا، فإن كل هذه الأشياء قد تتحقق دون طرفة عين فيما يبدو ، فأني لقائد بهذه الثقة الهائلة بالنفس؟

الثقة بالنفس تنبع من إدراكك لقدرتك على النجاح

هناك دليل تدريبي قديم على القيادة في القوات الجوية جاء فيه «لا تتوفر الثقة بالنفس لشخص ما، ما لم يكن مقتنعاً بأن لديه القدرة على أداء ما هو مكلف به».

وهذه حقيقة، لأنك إذا عرفت أنك ستنجح في شيء ما؛ فسيكون لديك ثقة بالنفس في أن تؤديه، بل إنه من المستحيل أن لا تواتيك هذه الثقة، ولذلك فإن المشكلة هي كيف يمكن أن تعرف أنك ستنجح قبل أن تبدأ فعلاً في شيء ما؟

لقد قام الجنرال كيرتز لي ماي بإنشاء القيادة الجوية الاستراتيجية لأعظم قوة عسكرية تكونت على مدار التاريخ، وقد أصبح بعد ذلك رئيس أركان القوات الجوية، وقبل الحرب العالمية الثانية كان نقيباً وعمره ثلاثون عاماً، وقائداً للفرقاطة بي – ١٧، ورسمياً لم يكن عنده من يقوده سوى نفسه، وبعد ذلك بخمس سنوات أصبح لواء يقود الآلاف، ولم يكن فقط مسؤولاً عن حياتهم ورفاهيتهم بل أيضاً عن نجاح مهام كان لها دور حيوي في النتيجة النهائية للحرب.

وفي بداية الحرب، أرسل «لي ماي» إلى أوروبا باعتباره كولونيل وقائد مجموعة وكانت نتائج القصف الجوى قبل وصوله فظيعة، وقد كان مرجع ذلك إلى التركيز الشديد على مجهودات المدفعية المضادة للطائرات الألمانية.

وقد خاطب قدامى المحاربين «لي ماى» بقولهم لا يمكنك أن تطير بشكل مباشر على ارتفاع واحد لأكثر من خمس عشرة ثانية، فإذا فعلت هذا؛ فسوف يتم إسقاطك».

ولم يكن بد للطائرة القاذفة من منصة ثابتة حتى يتسنى القصف الجوى بشكل دقيق، وعلى الضابط الذي يعمل بهذه الطائرات أن يعرف هدفه، ويحدد بدقة الرياح التي ستؤثر على القنابل بعد إطلاقها، ولذلك لم

يكن بد من أن تتجنب الطائرة حركات المراوغة لمدة تزيد كثيراً عن خمس عشرة ثانية، فلن تواتي ضابط الطائرة الفرصة لضرب هدفه.

ولقد نظر لي ماي إلى خسائره والنتائج التي حققها، ولأن النتائج كانت ضعيفة كان على الطائرات أن تعاود الكرة مرات ٍومرات على نفس الأهداف، وكانت النتيجة النهائية هي زيادة الخسائر، وضعف النتائج يعنى تكرار الطلعات.

ومن ثم بادر لي ماي بإعطاء أوامر جديدة مفادها «تطير كل طائرة بشكل مستقيم وعلى ارتفاع واحد لما لا يقل عن عشر دقائق قبل أن تقوم بالقصف» ولقد حذره الخبراء من أن قواته كلها قد يتم تدميرها، واستمع إليهم ولكنه ظل على قناعته بصحة رأيه.

وفعلت أطقم الطائرات ما أمرها به ، وبالفعل أصابت القنابل الأهداف بدقة، وبالرغم من ارتفاع خسائر كل طلعة إلا أن خسائر كل هدف انخفضت بشكل كبير، وفي نهاية الأمر تم ترقية لي ماي إلى رتبة عميد.

وبعد ذلك بعامين أرسل إلى منطقة الباسيفيك، وذلك كلواء يقوم برئاسة عمليات بي - ٢٩ ضد اليابان.

وقد كانت بي - ٢٩ طائرة رائعة، حيث تم تصميمها كقلعة حصينة مزودة بالمدافع من جميع الاتجاهات، وقد زودت بأربعة محركات قوية لتأخذ بالطائرة إلى ارتفاع بعيد عن المعدل الفعال للمدافع المضادة للطائرات وكانت هذه الطائرة ذات نظام أوكسجين وتكييف ضغط معقد، كما أنها أعدت لتكون قاذفة من ارتفاعات عالية.

وكانت مكلفة بالنسبة لتلك الأيام، حتى إن الجنرال هاب آرنولد القائد العام للقوات الجوية أخبر «لي ماي» بأن يتعامل مع هذه الطائرة بشكل مختلف عن الطائرات الأخرى الأقل تكلفة، بل إن آرنولد كان يرى أن خسارة إحدى هذه الطائرات في العمليات أو مصادفةً يتطلب إجراء تحقيق غير عادي، كما طلب من لي ماي أن يفكر في التعامل مع فقد طائرة واحدة من بي -٢٩ كما يتعامل الأسطول مع فقد سفينة قتال رئيسية مثل الحاملات والبوارج.

وبدأ لي ماي عملياته، ومرة أخرى كانت نتائج القصف الجوى ضعيفة. ولم تكن المشكلة هي المدفعية المضادة للطائرات؛ حيث إن بي-٢٩ كانت تحلق فوق مدى هذه المدفعية بكثير، وإنما كانت المشكلة في اتجاه الريح فالرياح في الارتفاعات التي تحلق فيها هذه الطائرة تختلف كثيراً عن الارتفاعات المنخفضة فوق الهدف، وقد كان للرياح تأثير أيضاً على اتجاه القنابل لفترة زمنية طويلة تزيد عن المدة التي تستغرقها عند قصف هذه القنابل من ارتفاعات منخفضة، وبذلك لم يكن مستطاعاً معرفة أين تسقط القنابل، فهي تسقط في أى مكان، وبالتحديد لم تكن هذه القنابل تصيب أهدافها.

ومن ثم درس لي ماي الموقف، واستمع إلى توصيات أطقم الطائرات وتوصيات جنوده ثم اتخذ قراره؛ حيث أمر بنزع كل معدات الأكسجين وتكييف الضغط وإزالة المدافع وبالتالى عدم اصطحاب المدفعيين وبإزالة كل هذه الكتل سمح بحمل المزيد من القنابل، ثم أمر هذه الطائرات بالقصف، ولكن ليس على ارتفاع ٢٩ ألف قدم وإنما ٧ آلاف قدم.

ومرة أخرى حذره الخبراء من خطأ ما هو مقدم عليه، وأخبروه بأنه سيفقد كل أسطول الطائرات، كما أخبروه بأن الجنرال آرنولد سوف يعفيه من القيادة لإضاعة أرواح طياريه، وعدم الاستفادة من خاصية زيادة ارتفاع الطائرة وقدراتها الدفاعية المجهزة بها.

وأمر لي ماي طائراته بالقصف على ارتفاع ٧ آلاف قدم، وقد كانت النتائج مدمرة لليابانيين، وقد حقق لي ماي أعلى النتائج وأقل الخسائر مقارنة بأية حملة أخرى في الحرب.

كيف استجمع هذا الجنرال تلك الشجاعة والثقة بالنفس بما مكنه من اتخاذ هذه القرارات، وخوض هذه المخاطر العظيمة؟ من أين له هذه الثقة بالنفس، وهو من كان منذ سنوات قليلة يقود مجموعة صغيرة وقبلها بسنوات قليلة لم يكن يقود سوى نفسه؟

لاشك أن «لي ماي» في كلا المثالين كان يعتقد أنه سينجح قبل أن يصدر أوامره بتنفيذ تعليماته، إذن فمن أين له بفكرة أنه سينجح؟

كيف يتسنى لك أن تعرف أنك ستنجح قبل أن تفعل؟

هناك مثل قديم يقول لا شيء ينجح مثل النجاح، النجاح يولد النجاح أو الناجحون يميلون إلى أن يكونوا أكثر نجاحًا، فإذا كنت ناجحًا في الماضي؛ فإن لديك فرصة أفضل للنجاح في المستقبل.

ولكن كيف يمكنك أن تصبح ناجحًا حتى تكون ناجحًا؟ الأمر يشبه البيضة والدجاجة، ولحسن الحظ فإن بإمكانك أن تحرز نجاحًا صغيرًا قبل أن تحرز نجاحًا كبيرًا، والنجاح البسيط له أهمية مثل أهمية النجاح

الكبير، ما دمنا نؤمن بذلك، وهذا يعني أنه إذا كان بإمكانك أن تحرز انتصارات بسيطة بإحراز نجاح في تحقيق شيء ما، فإنك ستؤمن أن بإمكانك أن تحقق أشياء أكبر في نفس المجال، وفوق هذا ستقوم بإبراز هذا الشعور الداخلي إلى عالم الواقع وسيبدأ الآخرون في التعامل معك بشكل مختلف.

وهذا لاعب كمال الأجسام والنجم السينمائي المشهور آرنولد شوارزينجر يصف لنا كيف بدأت ثقته بنفسه تظهر وهو لم يزل في المدرسة الثانوية «منذ زمن طويل كان الناس ينظرون إليّ على أنني شخص مختلف ويرجع ذلك إلى موقفي المشجع لنفسي، وقد رحت أنمو وأزداد حجماً وأكتسب ثقة، وتلقيت مكافأة لم أحصل عليها من قبل».

والكثير من المدراء يتدربون بهذا الأسلوب، حيث يكتسبون الثقة بالنفس من خلال النجاح في قيادة مؤسسات أكبر ذات مسؤوليات أعظم، ومع كل خطوة يزداد اعتقادهم بأنه من الممكن أن يكونوا ناجحين، وكما رأينا فإن الاعتقاد بأنك ستكون ناجحاً يقود إلى الثقة بالنفس، التي لابد منها لإنجاز العمل.

لست بحاجة لأن تكون خبيراً في كل شيء

عادة ما ينصرف إلى الأذهان أن القادة إنما يتقدمون في وظائفهم بسبب خبرتهم الفنية، ومعرفتهم التي يكتسبونها مع كل خطوة يخطونها، ومع هذا ففي ظل عصر التخصص الفني الذي نعيشه، أصبح من المستحيل أن تصبح أكثر خبرة في كل شيء ممن تقودهم، وذلك في

معظم الوظائف القيادية، وهذا يعني أن المعرفة الفنية تقل أهميتها كثيرًا عن كيفية قيامك بتطوير أسلوبك المعرفي.

وكضابط احتياطي في القوات الجوية عملت مع سيدة ناجحة برتبة ضابط كبير، وكانت تقود مؤسسات مهمة للبحث والتنمية، ومع هذا، فلم تكن خلفيتها المعرفية هندسية، وإنما كانت مرتبطة بشؤون الأفراد.

ولذكر مثال جيد على هذا من مجال الصناعة، إليك جون سكالى؛ فقد ترك وظيفة ناجحة كأحد كبار المسؤولين في شركة «بيبسي كولا» ليصبح رئيسًا لشركة آبل للكمبيوتر، وبعيدًا عن تشابه الكمبيوتر والبيبسي كولا في أنهما من المنتجات فإن الفارق بينهما أكبر مما يجمعهما من تشابه ومع هذا فقد نجح سكالي ولسنوات عديدة كرئيس لمجلس إدارة شركة آبل، وقريب من هذا كارليتون فلورينا والتي أصبحت أول سيدة تقود شركة للأسهم الموثوق بها، وذلك بعد تركها شركة للاتصالات تسمى لوسنت تكنولوجيز لتصبح رئيسًا لمجلس إدارة هيوليت ياكارد (وهي شركة كمبيوتر) وهذه السيدة أيضًا لم تكن خبيرة كمبيوتر عندما أتت إلى هيوليت ياكارد.

قد لا تتاح لك الفرصة لأن تصبح قائدًا

للأسف هناك كثير من الأشخاص قد لا تتاح لهم فرصة التدريب من خلال القيادة الناجحة للمؤسسات الضخمة، فمن الأفراد من يكون ذا أهمية كبيرة لمديره بحيث لا يستغنى عنهم ليتسنى لهم القيام بوظائف تتاح لهم فيهافرصة قيادة المؤسسات، ومن الأفراد من يصرف عنهم

النظر حتى يتقدموا شيئًا في نفس وظائفهم، وبعد ذلك يكون من الأفضل لهم أن يستعدوا ؛ فقد يقودون مؤسسات صغيرة أولا.

أتريد مثالاً؟ إليك أحد الجنرالات في الجيش وهو دوايت دافيد أيزنهاور، فحتى فترة انتخابة رئيسًا، كانت لدى أيزنهاور خبرة كبيرة في قيادة الرجال والنساء في مؤسسات ضخمة للغاية، ومع هذا، وكما سنرى فقد كان يفتقد بعض الخبرة التي قد يعتبرها الكثيرون مهمة للشخص قبل أن يصبح جنرالاً.

وفي عام ١٩٤٠، كان أيزنهاور عقيدًا، وبالرغم من وجود طلبات عديدة لإرساله للخارج أثناء الحرب العالمية الأولى، فقد قضى طوال فترة الحرب في تدريب الجنود في الولايات المتحدة، ولم يَرَ أبدًا ساحة المعركة، وفيما بين الحربين قام أيزنهاور بعمل عظيم في العديد من وظائف شؤون الأفراد، وقد أفاد في هذا المجال بما جعله يفقد الأمل في أن يوكل إليه مرة أخرى قيادة القوات.

ومع تصعيد الموقف قبل الحرب بقليل تم إلحاقه بالأركان العامة ككولونيل، وذلك في سنة ١٩٤١، وكان يعمل تحت قيادة رئيس أركان الجيش الجنرال جورج مارشال، والذي قام بترقيته إلى عميد ثم إلى لواء بشكل متتابع وبعد ذلك بعام، وبعد أن أكمل أيزنهاور خطط عمليات التحالف المشتركة في أوربا أرسله مارشال إلى لندن كقائد عام لمسرح العمليات في أوروبا، وبعدعام قاد غزو قوات التحالف لشمال أفريقيا وفي نهاية الأمر أصبح قائدًا أعلى لغزو الحلفاء لأوروبا، وفي النهاية حصل على رتبة جنرال في الجيش.

ولنلاحظ هنا أنه بعد أعوام من احتلاله مواقع في شؤون الأفراد وعدم اشتراكه في المعارك، قاد أيزنهاور في النهاية أكثر من ثلاثة ملايين من قوات تابعة للعديد من الدول، وبعد ذلك، وكرئيس استمر في قيادة أكبر دولة في العالم.

أول مسؤولية تنفيذية لهذا الرجل كانت عن شركة بأكملها

أثناء إحدى الدورات المخصصة للخريجين استخدم بيتر دروكر، المؤلف والاستاذ وخبير الإدارة المعروف دراسة حالة مماثلة من خبرته الشخصية في دورة محاضرات دراسية، وكنت قد شرفت بحضور هذه الدورة في جامعة كلير مونت جراديوت في أواسط السبعينيات.

ومثل أيزنهاور، فقد قضي هذا الرجل حياته الوظيفية في مجال شؤون الأفراد، وبعد ذلك، وفي يومٍ ما، أصبح ذات يوم من كبار نواب رئيس شؤون الأفراد حتى قام مجلس الإدارة بانتخابه رئيساً للمؤسسة، وكانت هذه هي أول وظيفة تنفيذية حقيقية له في حياته، وبعدها قاد الآلاف، مثله مثل أيزنهاور.

أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة

كيف يكسب القادة الثقة بالنفس التي يحتاجونها للقيادة؟ كيف يمكن لقادة مثل رئيس الشركة هذا، والجنرال أيزنهاور وآلاف غيرهم أن ينشأ لديهم الاعتقاد في النجاح، ذلك الاعتقاد الضروري لجلب الثقة بالنفس التي تلزم للقيادة؟

وسأقدم لك أربع طرق لبناء الثقة بالنفس وتنمية مهارات القيادة، وقد استخدم الرئيس أيزنهاور وغيره من القادة هذه الطرق الأربع، فإذا تبينت هذه الطرق، فسوف تنمي في نفسك الثقة بالنفس كقائد وذلك من خلال العديد من حالات النجاح البسيطة، وكلما مارست هذه الطرق فسيزداد يقينك بنجاحك، وستصبح قائداً فعالاً وكما حدث مع أيزنهاور؛ فستكون على أهبةٍ لتولي مسؤوليات قيادية كبيرة حيث تتمتع بثقةٍ بالنفس تمكنك من هذا.

بعد عودته إلى الخدمة مع القوات وبعد فترة تزيد على ثمانية عشر عاماً تولى فيها العديد من المسؤوليات المتعلقة بالأركان، كتب الجنرال أيزنهاور قائلاً «لقد تيقنت تماماً بعد الأشهر القليلة التي سُمح لي فيها بالخدمة مع القوات بأنني قادر على القيام بمسؤوليات القيادة».

وقد كان أيزنهاور عقيداً في ذلك الوقت، ولكنه كان يتمتع بثقة بالنفس في قدرته على الاضطلاع بمستويات أعلى من القيادة، والطرق الأربع هي:

- أن تصبح قائداً غير متوج.
- أن تكون معلماً ومساعداً للآخرين دون أنانية.
- أن تنمي خبرتك.
- أن تستخدم التصور العقلي الإيجابي.

استغل حقيقة أنه لا يلزمك أن تكون مديرًا حتى تصبح قائدًا

الطريقة الأولى لتنمية ثقتك في نفسك في نفس الوقت الذي تنمي فيه مهاراتك القيادية أن تصبح قائدًا غير متوج، وهناك مئات الفرص لكي تصبح قائدًا إذا كان هذا هو ما تريده، وأعدك بأنك إذا أعطيت نفسك مهلةً للتفكير؛ فإنك على الأقل ستجد فرصة واحدة بل وربما أكثر من هذا كل يوم، والناس حولك في الحقيقة يرجونك أن تساعدهم بانتهاز فرصة القيادة.

وتذكر أنه لا يلزمك أن تكون مديرًا حتى تصبح قائدًا، وكما بينت في فصل سابق؛ فإن الأمرين ليسا شيئًا واحدًا، فالإدارة تتطلب الأسلوب الملائم لإنجاز المهام بالشكل السليم، والقيادة تعني اختيار المهامَّ ذاتها ولاشك أنك لا تحتاج إلى موقع رسمي لتكون قائدًا، كما هو الحال مع المدير الذي يتقاضى عن هذا.

هل يمكن أن تصبح قائدًا غير متوج؟

من هو القائد غير المتوج؟ القائد غير المتوج يعني أن تقبل الوظائف القيادية وتسعى وراءها بعيدًا عن مسؤولياتك العادية، وما تنجزه كقائد غير متوج قد تتلقى عنه، أولا تتلقى مرتبًا إلا أن ما ستكتسبه من ثقة بالنفس ومهارات بفضل وظائف القيادة غير الرسمية سيعوضك عن هذا المال وأكثر.

كيف تكون قائداً غير متوج؟

القاعدة الأولى لكي تنجح كقائد غير متوج أن تقبل المسؤولية عن العمل، وفوق هذا، عليك أن تسعى إلى مسؤوليات القيادة كلما سنحت لك الفرصة.

هل تذكر المدير الشاب الذي تمت ترقيته في الفصل الأول لأنه قام بعمل عظيم في قيادة حملة للترويج للأسهم؟ فهذه الحملة تندرج تحت فئة القيادة غير الرسمية أو غير المتوجة، ويمكنك أن تفعل كما فعل هذا الشاب، وأنا لا أعني أنه يلزمك بالضرورة أن تقود حملة للترويج للأسهم؟ إذ إن هناك فرصاً أخرى كثيرة للقيادة.

فقد يكون هناك تقرير خاص يحتاج إلى إعداد، وقد يكون المدير ساعياً وراء شخص ما ليقوم بالتنظيم أو تدريب برنامج رياضي في شركتك. هل يحتاج مكتبك إلى شراء كمبيوتر جديد؟ من الذي سيقوم بالاختبار والشراء؟ هل تعقد احتفالات أو اجتماعات أسبوعية غير رسمية في المكتب؟ إن رئاسة اللجان والحفلات هي أيضاً مواقع قيادية، فكل فرصة تنظيمية هي فرصة أخرى لكي تكون قائداً غير متوج.

وكلما فعلت ذلك، كان من السهل أداؤه، زاد احترام الآخرون لك كقائد لهم، وازدادت ثقتك بنفسك أنك قادر على القيادة.

كيف تجد مهام القيادة غير المتوجة؟

ليس من الضروري أن تكون هذه المهام في العمل، فهناك حالات يومية يترتب عليها مشاكل فورية تحتاج إلى حل، وتستدعي حاجة لقائد يساعد الآخرين على حل هذه المشاكل.

انظر حولك، وستجد أن كل شخص يبحث عن غيره ليقوده، كأنه لا يوجد شخص يعرف ما يفعل، هل تعرف أنت ما تفعل؟ أو على الأقل هل تجد في نفسك الرغبة في المحاولة؟ إذا كان الأمر كذلك؛ فستجد نفسك ترتقي بشكل دائم وتلقائي إلى أن تكون قائدًا غير متوج.

والأمر الغريب أنه في معظم الأحوال تكتشف لاعدم وجود من يعرف ما يفعل، بل عدم وجود من يريد أن يقوم بالعمل أو يتولى مسؤولية فعل كل ما يحتاج إلى فعل، وفي ظل هذه الظروف سوف تندهش من مدى استعداد الآخرين للسير وراءك.

لست بحاجة إلى أن تحارب حتى تكون قائدًا غير متوج

من فضلك لا تُسيء فهمي ها هنا، فهناك مواقف تجد فيها أن الجميع يريدون أن يتولوا القيادة، وفي بعض هذه الحالات تكون لدى الآخرين رغبة شديدة في القيادة مما يجعلهم يحاربون بعضهم البعض من أجل هذا.

وقد تكون لديك القدرة على المساعدة هناك كقائد للمجموعة وسواء استطعت هذا أم لا، فليس هناك احتمال أن تجد من يطلب منك أن تقود، وعندما تجد نفسك في مثل هذه المواقف، فنصيحتي لك أن تتراجع وتبتعد عن الصراع، فإذا كان الموقف حرجًا بحيث يستدعي اتخاذ إجراء ما؛ فلتفعله بنفسك، ومهما كنت بارعًا في القيادة فليس بمقدورك أن تقود في جميع المواقف التي تمر بها، ولكن ليس هذا بالأمر المهم، إذ إن هناك كثيرًا من الفرص حولك حتى تكون قائدًا غير متوج.

وهذا أل . جارسيس الكولونيل في البحرية وصديقي العزيز وزميل

الدراسة في كلية المعدات الصناعية التابعة للقوات المسلحة، يقول: «يمكن أن أكون قائدًا ويمكن أن أكون تابعًا ومن الأمور المهمة في القيادة أن تعرف متى تكون قائدًا ومتى تكون تابعاً».

المزيد من الفرص لتكون قائدًا غير متوج

في ظل وجود فرص عديدة للقيادة غير المتوجه تفوق عدد القادة أنفسهم، فستجد فرصًا للقيادة أينما ذهبت، حيث ستجد هذه الفرص في نطاق سكنك؛ فهناك لجان الحي مثل لجنة «حرس الحى» والتي تساعد الشرطة المحلية للوقاية من الجريمة، وهناك لجان لتجميل الحي، والقيام بعملية الاقتراع، إلى غير ذلك من اللجان، وهناك لجان عديدة تتطلب مواقع قيادية، وذلك إذا كنت تعيش في عمارة سكنية، أو تشترك باتحادات الملاك.

وستجد فرصا قيادية أخرى في دار العبادة أو المؤسسات المهنية، والاتحادات العمالية، والمؤسسات السياسية، وبين مرشدي ومرشدات الكشافة.

وحتى تصدقني حينما أخبرك أن هناك فرصًا للقيادة غير المتوجة أكثر من القادة المتاحين لشغل هذه الفرص، ابحث عن الأعمال غير المشهورة التي لا يرغب أحد في أدائها، تطوع بفعل هذه الأشياء واستمتع بها، وسوف تزداد ثقتك بنفسك مع نجاحك الدائم كقائد.

كن معلمًا ومساعدًا للآخرين دون أنانية

في الفصل الأول، بينت أننا إنما ننجح في الحياة بقدر ما نساعد

الآخرين على النجاح في حياتهم، ويصدق هذا الكلام سواء كنت قائدًا لرجال أو لنساء وسواء كنت في معركة، أو مكتب، أو مجلس إدارة أو حتى مؤلفًا لكتاب عن القيادة.

فإذا نجحت في مساعدتك على تحقيق هدفك في الحياة كقائد، فستساعدني بذلك على النجاح في أهدافي كمؤلف، وهكذا تسير الحياة.

ولهذا فلكي تصبح قائدًا ناجحًا هناك شيء ما لابد لك أن تفعله، وعليك أن تضحي ببعض وقتك ومواردك ونفسك لكي ينجح الآخرون.

وعندما تفعل ذلك فسوف تنمو فيك الثقة بالنفس، وستنجح في أعمال القيادة غير المتوجة، والتي بدونها لا تستطيع التقدم نحو أعمال قيادية أكبر من المستقبل.

ضابط وشهم وهو في المقام الأول قائد

هل شاهدت فيلم «*ضابط وشهم*»، والذي قام بدور البطولة فيه ويتشارد جير؟ فإن أداء البطل في تدريبات الأسطول في هذا الفيلم سيء للغاية، وهو دائم الشجار، ولا يتمتع باحترام رؤسائه، كما أنه يقوم بتلميع أحذية زملائه طلبًا للمال مخالفًا بذلك القواعد، والشيء الوحيد الذي كان يؤديه بشكل سليم هو اختراق الحواجز؛ فهو يؤديه بشكل جيد حقًا، وعلى نحو يبدو معه وكأنه سيحقق رقمًا قياسيًا في التدريب عندما يُطلب من صفه الدراسي أن يقوم بهذا التدريب بشكل رسمي.

وبعد ذلك يتعرض لمشكلة خطيرة عندما يتحدى ضابط الصف المسؤول عن تدريبه على معارك الكاراتيه، ويصبح من المؤكد أن يتم

فصله من تدريب الضباط، ومع هذا، وبينما قرار الفصل يسود الموقف يقوم صفه الدراسي بإجراء سباق الحواجز، لتسجيل أرقام كل متدرب.

ومن بين زملائه زميل يجد صعوبة في تخطي أحد هذه الحواجز وبينما هو يجرى ليسجل رقمه إذا بهذا الزميل يتعلق بهذا الحاجز وهنا كان على البطل أن يقرر ماذا سيفعل، وقد كان الشيء الوحيد الذي يؤديه بشكل جيد في كل البرنامج التدريبي هو سباق الحواجز، وربما لا يتم فصله لو سجل رقمًا قياسيًا في هذا السباق.

ثم ما يكون من البطل، إلا أن يتوقف ويساعد زميله بالرغم من أنه يعرف بأن هذا سوف يكلفه الرقم القياسي الذي كان يرجو تحقيقه.

وقد كان هذا التصرف لمساعدة شخص آخر سببًا في دفع من يملكون السلطة كي يسمحوا له بالتخرج ليصبح «ضابطًا وشهمًا».

وهذا هو ما أتحدث عنه بالضبط، فإذا كنت تريد أن تبنى ثقتك بنفسك بحيث تصبح قائدًا ناجحًا؛ فعليك أن تعلم وتساعد الآخرين حتى لو كان هذا على حساب نفسك.

المعلمون والقادة في الجيش الأمريكي

في عام ١٩٣٢ نشرت مقالة عن الجيش الأمريكى في جريدة ألمانية تسمى «*Militar Wochenblatt*»، وكتب هذه المقالة النقيب أدولف فون شيل من الجيش الألماني، وقد حضر هذا النقيب، وحاضر في كلية المشاة بالجيش الأمريكي، وذلك في ولاية جورجيا .

وقد ذكر شيل أن الدور الرئيسي للضابط الأمريكى النظامى كان هو

«المعلم والمستشار» واستمر في حديثه ليثير موضوعًا مهمًا ولكن إذا كان الضابط الأمريكي في المقام الأول معلماً، دوره الرئيسي هو التدريب في المدارس فهل يتبقى له وقت وفرصة كافية حتى تنمو لديه مهارات القيادة».

وقد انتهى فون شيل إلى أنه بالرغم من تأدية كل ما من شأنه تدريب الضباط الأمريكيين على أن يكونوا معلمين وقادة معًا، إلا أن التدريب على الأمرين في نفس الوقت ليس ممكنًا.

ولم تمر خمس سنوات، حتى أثبت أمثال مارشال، وماك آرثر، وأيزنهاور، وباتون، وهوب آرنولد وغيرهم كثيرون خطأ ما انتهى إليه فون شيل.

العديد من المعلمين أصبحوا قادة عسكريين ناجحين

قد لا يكون محض مصادفة أن يتحول العديد من المعلمين في الحياة المدنية إلى قادة عسكريين ناجحين، وهذا «ستون وول جاكسون» بطل الانفصال، كان أستاذًا في معهد فرجينيا العسكرى قبل الحرب الأهلية.

وقد كان روبرت . إي. لي مشرفًا في ويست بوينت قبل الحرب الأهلية، وقد رفض عروضًا بمبالغ مالية ضخمة لكي يصبح رئيسًا لجامعة صغيرة.

ويكاد كل واحدٍ من قادة الحرب العالمية الثانية، يكون قد قام بالتعليم في مكان ما، سواء كان ذلك ويست بوينت، أو أنا بوليس، أو مؤسسة مدنية، أو في كلية المشاة، أو في إحدى الكليات العسكرية العديدة التي تقوم بتعليم الأركان، أو القادة.

وأرجو ألاّ تعتقد أنني شخص نرجسي عندما أذكرك بأن مؤلف الكتاب الذي بين يديك هو أيضًا أستاذ جامعي، وكان أيضًا معلمًا ملاحيًا وطيارًا حربيًا.

ما هو سر أهمية الخبرة في التدريس؟ لأن التدريس هو طريقة منظمة لتقف نفسك على مساعدة الآخرين، فسوف تحصل بتعليم ومساعدة الآخرين على المزيد من النجاح والثقة اللذين سوف يساعدانك كقائد رسمي يتقاضى أجر قيادته.

لماذا ينبغي عليك أن تنمى خبرتك.... في شيء ما ؟

ثبت بالبحث وبشكل قاطع أن هناك مصدرًا هامًا للسلطة من شأنه أن يجذب الآخرين لك بشكل تلقائي، ويجعل منك قائدًا غير متوج لهم، هذا المصدر هو الخبرة.

ما هي الخبرة؟ الخبرة هي معرفة أو مهارة راسخة حول موضوع ما، والخبرة قد تكون في أي موضوع: فقد تكون في التسويق، والطيران، والإدارة وإدارة الأوراق المالية، وحفظ السجلات، والاستثمارات، وشراء السيارات، والحصول على قرض، والبولينج، والبيسبول، وأوقات الحرب.. وهلم جرًا، كما يمكن أن تكون الخبرة في الأطعمة المفضلة، أو ممارسة التريض بل قد تكون في أفضل طرق إسقاط الديون؛ فالخبرة قد ترتبط بأي شيء يفعله الإنسان.

الخبرة وما لها من قدرة على جعلك قائدًا

عليك أن تفهم حقيقة مهمة بشأن الخبرة وقدرتها على أن تجعل منك

قائدًا، ومع هذا، فإن استمرار الناس في تنصيبك قائدًا عليهم بسبب خبرتك، يعتمد على عنصر واحد، وهو مدى اتصال خبرتك بمن حولك من الناس.

دعنا نفترض أن لك خبرة في لعبة البولينج، هنا سيسعى العديد من الناس إلى طلب مساعدتك وجعلك قائدًا، إذا كنت في صحبة آخرين من لاعبي البولينج، أما إذا كنت تريد أن تكون قائدًا غير متوج في مجموعة ليس فيها إلا القليل من لاعبيها؛ فلا تعتمد على خبرتك في هذه اللعبة، حيث لن يهتم بك إلا القليلون.

وحتى تضاعف من فرصتك القيادية من خلال الخبرة؛ فعليك أن تتأكد من أن خبرتك ترتبط بالمجموعة، وأن هذه الخبرة تناسب احتياجات من حولك.

فإذا كانت لديك خبرة في كيفية فعل شيء ما مهم للمجموعة؛ فلا شك في أن الآخرين سيسعون لطلب المساعدة منك كقائد، وسوف تزداد فرصتك في القيادة، وتزداد ثقتك بنفسك عندما تفعل هذا.

كيف أصبح الملازم رائدًا خلال ثلاثة أعوام في وقت السلم؟

أثناء قيامي بأول رحلة جوية لي خلال خدمتي في القوات الجوية، التقيت بملازم شاب كان سينضم إلى جناحنا، وقد أصبح ملاحًا خبيرًا، وبعد ذلك بثلاثة أعوام أصبح هذا الملازم رائدًا بسبب خبرته الخاصة في الملاحة والتي كان الجميع يهتمون بها.

وخلال الحرب العالمية الثانية، وصل بعض الشباب الذين تعدوا المرحلة الثانوية بصعوبة إلى رتبة الكولونيل من خلال خبرتهم في مهام

عديدة، وكثير منهم في أوائل العشرينيات، ولكنهم ترقوا بسرعة بسبب قدرتهم على قيادة طائرات مقاتلة، وإسقاط طائرات الأعداء، وقد أصبح «روبرت. س. مكنمارا» وزيراً للدفاع في ظل إدارة الرئيس كيندي، وخلال الحرب العالمية الثانية ترقى مكنمارا من رتبة نقيب إلى رتبة عقيد في خلال أربعة شهور بسبب تخصصه في وسائل التحليل الرياضية.

كيف أصبح جورج. س. باتون جنرالاً؟

لاشك أن من العناصر التي أدت إلى ترقية باتون إلى رتبة جنرال قبل الحرب العالمية الثانية بقليل خبرته في الدبابات، فخلال الحرب العالمية الأولى كان باتون يتمتع برتبة كولونيل وعمره تسعة وعشرون عاماً، فقد قاد أول وحدة دبابات أمريكية في الحرب، ومع هذا فبسبب التخفيضات في الميزانية كان على الجيش أن يخفض من عدد الدبابات، هنا عاد باتون إلى سلاح الفرسان وعاد إلى رتبة ملازم، وبحلول عام ١٩٤٠ شق طريقه مرة أخرى إلى رتبة كولونيل، ثم احتاج الجيش إلى شخص لديه خبرة في الدبابات، وكان باتون واحداً من كبار الضباط القلائل الذين يتمتعون بالخبرة المطلوبة، فما كان من الجيش إلا أن أسرع بترقيته إلى رتبة جنرال.

كيف ساعدت الخبرة آخرين في سعيهم نحو القمة

العديد من مشاهير الصناعة وصلوا إلى القمة سريعاً لنفس السبب، ومن بين هؤلاء ستيفين سبيلبيرج رئيس مجلس إدارة دريم وركس، وبيل جيتس مؤسس ورئيس مجلس إدارة مايكروسوفت، وستيفن جوبز مؤسس آبل، وماري كي آش مؤسس ورئيس مجلس إدارة مارى كى

كوزميتكس؛ ولي لاكوكا وهو الرجل الذي أنقذ كريسلر وفريدرك سميث مؤسس ورئيس فيديرال إكسبريس، وغيرهم كثيرون، وكل هؤلاء يشتركون في صفة واحدة ألا وهي خبرتهم في أمر كان له أهمية لدى الآخرين.

كيف استخدم ري كروك الخبرة لبناء ماكدونالدز

هل تعتقد أن راي كروك - مؤسس ماكدونالدز - أصبح من كبار المليونيرات لمجرد أنه خاض مجال العمل في صناعة الهامبرجر؟ ليس الأمر كذلك بالمرة، فهناك شركات كثيرة قامت بإنتاج الهامبرجر قبل ماكدونالدز، ولكن في الوقت الذي كانت فيه ماكدونالدز تنمو كل عام كانت الشركات الأخرى تخسر أموالها.

ولم يكن راى كروك هو الذي اخترع الهامبرجر إلا أنه أدخل بعداً جديداً في هذا النوع من الأعمال، وذلك لأنه استطاع أن ينمي خبرة خاصة وخبرته لم تقتصر على معرفة كيف يصنع هامبرجر طيب المذاق ولكنه عرف كيف يجعل الآخرين يصنعون هامبرجر عالى الجودة وبسعر منخفض، وقد استخدم مزيجاً من تعليمات فريدة، ومراقبة لجودة الطرق وأصحاب التوكيلات، واستخدام وسائل مثل أكواب الوزن الخاصة، وبفضل طريقته أصبح من الممكن صنع هامبرجر عالي الجودة حتى ولو كان الصانع مجرد طالب بالثانوية، ولم يكن هناك فارق سواء كان ماكدونالدز في الشمال أو الجنوب أو الشرق أو الغرب، فقد كان الهامبرجر واحداً في جميع الأنحاء وكان دائماً يتسم بالجودة.

إذا كنت تريد من الناس أن يعترفوا بك بل يطلبوا مساعدتك كقائد غير رسمي لهم، فكل ما تحتاج إليه هو أن تنمي لديك الخبرة المطلوبة.

كشف السر: سر اكتساب الخبرة

والآن أنصت، إليك ما أراه ممتعًا بشأن اكتساب الخبرة، وليس الأمر ممتعًا فقط بل يبدو وكأنه سر كبير؛ إذ لا يبدو أن هناك كثيرين يعرفونه، فبإمكانك أن تكون خبيرًا في أي شيء تقريبًا وذلك في مدة لا تزيد عن خمس سنوات، ولكن لابد من شرط واحد وهو أن عليك أن تبذل مجهودًا.

الدليل أن بإمكانك أن تصبح خبيرًا في أي شيء خلال خمسة أعوام

أتريد دليلاً؟ فقد كان كل من ستيفين جوبز وستيفين وزنياك منقطعين من الجامعة عندما أسسا «آبل كومبيوترز» وأصبحا من المليونيرات، ولكنهما كانا يعملان في صنع أجهزة الكمبيوتر حتى وهما في المدرسة الثانوية، وقد مر عليهما ما يقرب من خمس سنوات قبل أن يصبحا خبيرين في الكمبيوتر.

وربما تكون مساهمات الدكتور كينيث كوبر الصحية أكثر من غيره في الوقاية من النوبات القلبية، فقد كان كوبر هو من أجرى البحث الذي جاء بمفهوم تدريب الأيروبيك، وذلك عندما كان طبيبا في القوات الجوية، وقد ساعدت كتبه العديدة ومحاضراته ومركز الأيروبيك في دالاس وتكساس الملايين في سعيهم نحو صحة جيدة كما أنقذ ملايين غيرهم من الشيخوخة المبكرة، وقد كان من آثار مجهوداته أن جعل جميع الناس يعدون ويمشون ويقودون الدراجات ويمارسون السباحة ويقومون بالأنشطة الصحية الأخرى.

وعندما قدم كوبر بحثه للمرة الأولى، واقترح تبنى القوات الجوية

لتدريبات الأيروبيك لم يلق اقتراحه القبول في الحال؛ فقد كان من بين كبار الأطباء الذين يتمتعون بالخبرة من لم يكن يعتقد أن هذا النظام سينجح، ولم يستطيعوا أن يصدقوا أن أي شخص يمكنه أن يكتسب هذا القدر الهائل من الخبرة خلال هذه الفترة القصيرة، وأعتقد أنك خمنت أن كوبر عندما بدأ في وضع نظرياته، كان قد عمل على تطوير تمرينات الأيروبيك لتدريب القلب لمدة خمس سنوات فقط.

قم بهذا البحث لتقنع نفسك

إذا كان لديك شك آخر فيما أقول عن الفترة التي يستغرقها الخبير ليكون خبيرًا؛ فأنا أدعوك أن تجرى بحثًا بسيطًا، فأنا أريدك أن ترجع إلى الكتب والمجلات والصحف لتبحث عن مهن الشباب الناجحين، وإنما نصحتك بالبحث عن الشباب لأنك لو بحثت عن الكبار، فقد تخدع نفسك وتقوم بحساب إجمالى سنوات الخبرة بدلاً من أن تحسب فقط الأعوام التي قضيتها في اكتساب خبرة معينة.

وعلى سبيل المثال، فقد كان الكولونيل هارلاند ساندرز قد تجاوز الستين عندما بدأ في تسويق «وصفة العائلة السرية» التي أدت في النهاية إلى ظهور توكيل كنتاكي فرايد تشيكن والذي يقدر بعدة بلايين.

وقد تقول إن هارلاند قد قضي حياته كلها في اكتساب الخبرة في مجال الدجاج المشوى، وأنت بهذا مخطئ. إذ إنه لم يبدأ في تعلم أي شيء عن الدجاج المشوى حتى بلغ الثانية والستين من عمره.

وأقترح عليك أن تنظر إلى مهن الأشخاص الذين حققوا نجاحًا غير عادي من الشباب، وليس هذا لأن كبار السن لا يمكن أن ينجحوا نجاحًا

غير عادي؛ إذ إن هذا ممكن، فهارلاند ساندرز وراي كروك هما مثالان من الآف الأمثلة، ولكن عندما تنظر إلى نجاح الشباب؛ فلن يكون لديك شك فيما يتعلق بقصر المدة التي استغرقها في اكتساب الخبرة المطلوبة.

وأنا لا أعنى هنا أنك واجدٌ النجاح دائمًا خلال خمس سنوات، فأحيانًا ما يستغرق النجاح فترة أطول، ولكننا لا نتحدث هنا عن النجاح وإنما نتحدث عن الخبرة، فإذا كنت تريد أن تكون خبيرًا في مجال الطيران أو الكاراتيه أو التسويق أو الأعمال؛ فبإمكانك هذا، وباستطاعتك أن تكتسب الخبرة التي تريدها، وسيستغرق هذا منك خمسة أعوام فقط أو أقل من هذا.

الخبرة ليست تلقائية

ولكن عليك أن لا تنسى أن اكتساب الخبرة لا يحدث بشكل تلقائي؛ فعليك أن تبذل الجهد المطلوب لهذا، فإذا فعلت هذا كما فعل جوين، ووزنياك، وكينيث كوبر، ومئات غيرهم؛ فستكون لديك الخبرة وسيسعى إليك الآخرون كقائد لهم.

تنمية الثقة بالنفس من خلال التصور العقلي الإيجابي

من أهم التمرينات التي يمكنك أن تقوم بها لتنمية ثقتك بنفسك كقائد أن تمارس التصور العقلي الإيجابي، وستتضح لك التأثيرات الإيجابية والسلبية للتصور بشكل أفضل، إذا أعطيتك مثالاً يمكن أن تجربه بنفسك.

تخيل أن هناك حاملاً خشبيًا حجمه ٢×٤ ومصنوع من خشب طوله

عشرون قدمًا وموضوع على الأرض، فإذا وضعت ورقة نقدية قيمتها خمسون دولارًا في إحدى النهايات وأخبرتك أن كل ما عليك هو أن تمشي لتحصل على الخمسين دولارًا؛ فلن تجد مشكلة في هذا، وستخطو خطوات واثقة فوق الحامل الخشبي وتلتقط الخمسين دولارًا.

ماذا لو قمت برفع الحامل إلى ارتفاع ١٥ قدمًا فوق الأرض؟ أيضًا قد يمكنك الحصول على الدولارات، ولكن بمزيد من الصعوبة وستلزم جانب الحرص بشكل أكبر فيما يتعلق بكيفية خطوك وأين تخطو، وستكون خطوتك أكثر بطأً وتأنيًا، فما هو الفرق؟ فالمسافة لم تتغير وعرض وتكوين الحامل الخشبي لم يتغيرا بأي شكل من الأشكال، كما لم يتغير موقع الدولارات مقارنة بنقطة البداية التي بدأت منها، وكل ما تغير هو الارتفاع، وهذا لن يحدث في الواقع أي فرق، أم أنه سيحدث؟

والآن دعنا نزد ارتفاع الحامل إلى ثلاثمائة قدم بحيث تربط بين اثنتين من ناطحات السحاب، هل مازلت على استعداد لطلب الخمسين دولارًا في ظل هذا الوضع؟ أو ستصر على الأقل على طلب ألف دولار أو أكثر حتى تمشي فوق هذا الحامل ذي العشرين قدمًا؟ وحتى مع توفر هذا قد تقرر عدم المحاولة، وإذا فعلت؛ فأنا أراهن أنك ستكون على حذر بالغ، وذلك على الرغم من أنه لم يتغير أي شيء سوى ارتفاع الحامل، ولم يتغير أي شيء في الحامل أو المسافة أو العرض أو موقع النقود.

ولاشك أن الاختلاف الحقيقي هو في التصور العقلي الذي يخلقه الاختلاف في الارتفاع، فعندما نكون على الأرض نركز تصورنا العقلي على الخمسين دولارًا، وعندما يزداد الارتفاع لا نركز على الدولارات بل على السقوط وما سيترتب عليه.

التصور العقلي، السلبي أو الإيجابي، من الممكن أن يكون له آثار جوهرية

قد يكون كارل ووليندا هو أعظم من مشى على الحبل؛ فقد مشى على الحبل لمسافات هائلة وفي ظل ارتفاع كبير، وكان يفعل هذا دون وجود شبكة، وفوق هذا، فلم يتوقف كارل عن مشيه على الحبل الذي كان يثير الناس حتى عند تقدمه في السن، فقد كان يؤدي نفس أعماله المثيرة وهو في السبعينيات كما كان يؤديها في العشرينيات.

وبعد ذلك، وفي عام ١٩٧٨ كان كارل يمشي على الحبل فيما بين مبنيين في سان جوان ببورتوريكو عندما سقط صريعًا.

وبعد ذلك بعدة أسابيع، وفي حوار مع زوجة كارل أجراه معها التلفاز عن المرة الأخيرة التي مشى فيها كارل على الحبل، قالت: «لقد كان أمرًا غريبًا فقبل هذا العرض بشهور لم يكن يفكر سوى في هذا العرض، ولكن وللمرة الأولى لم يرَ كارل أنه مفلح وإنما رأى سقوطه».

واستمرت زوجة ووليندا تقول بأنه قام حتى بفحص المعدات ووضع الحبل بنفسه ثم تعقب قائلة: «ولم يكن كارل قد فعل مثل هذا من قبل».

ويبدو أن التصور العقلي السلبي لكارل قد ساهم في سقوطه.

التصورات الإيجابية من الممكن أن تزيد كثيرًا من ثقتك بنفسك

إذا كان من الممكن أن تؤثر الصور العقلية السلبية على ثقتك بنفسك؛ فإن الصور العقلية الإيجابية قد تساعدك كثيرًا في زيادة تلك الثقة .

ومن كبار الباحثين في مجال التصور العقلي الدكتور تشارلز كارفيلد، والدكتور كارفيلد شخص فريد، فلم يكن يحمل رسالة دكتوراه واحدة بل رسالتين واحدة في الرياضيات والأخرى في علم النفس، وكانت أول مرة قرأت فيها عن أعمال دكتور كارفيلد في صفحات *ذى وول ستريت جورنال* في عام ١٩٨١، وقد تناولت المقالة بحث الدكتور كارفيلد المتعلق بما أطلق عليه أنه نوع من البروفة الذهنية وقد انتهى كارفيلد إلى أن المدراء كثيراً ما يمارسون البروفة الذهنية، بينما لا يمارس المدراء الأقل فاعلية هذا.

وفي كتابه «*أصحاب أعلى مستويات للأداء*» يبين كارفيلد كيف أن خبراء الأداء السوفييت الذين يقيمون في ميلانو بإيطاليا يؤكدون صحة نظرياته.

وكارفيلد هو أحد هواة رفع الأثقال، ومع هذا لم يكن قد تدرب لعدة شهور وعندما فعل هذا كانت أفضل رفعة ٢٨٠ رطلاً وذلك على الرغم من أنه قبل هذا، وعندما كان يتدرب دورياً كان يرفع أكثر من هذا.

وقد سأله السوفييت ما هو أقصى ما كان يعتقد أن بإمكانه رفعه في تلك اللحظة، فأجاب أنه ربما كان بإمكانه رفع ٣٠٠ رطل في تدريب يعرف بـ «بينش بريس»، وفي هذا التدريب يرقد الشخص على ظهره ثم يأخذ ثقلاً مرتكزاً على قائمين ثم يقوم بإنزال الثقل على صدره ثم يعيد الثقل إلى وضع البداية.

وقد استطاع كارفيلد أن يفعل هذا وبجهد بالغ، وقد قال كارفيلد نفسه «لقد كان الأمر صعباً - صعباً لدرجة أنني أشك أنه كان بمقدوري

أن أفعل هذا لو لم يكن هناك هذا القدر المتزايد من الإثارة داخل الحجرة».

وبعد ذلك طلب السوفييت منه أن يرقد على ظهره ويسترخي، وأخضعوه لسلسلة من تدريبات الاسترخاء العقلي، ثم طلبوا منه أن ينخفض ببطء ولطف، وعندما فعل هذا أضافوا ٦٥ رطلاً إلى الثلاثمائة رطل الأولى، وفي ظل الظروف الطبيعية كان من المستحيل على كارفيلد أن يرفع هذا الثقل.

وقد بدأت تتراءى أمامه صور عقلية سلبية، ولكن قبل أن تترسخ هذه الصور في ذهنه بدأ السوفييت تدريبًا عقليًا جديدًا.

«وفي ثبات وشمول حدثوني من خلال سلسلة من الاستعدادات العقلية، ثم رأيتني بعين عقلي أقترب من المنصة، ورأيتني أرقد وأرفع الثلاثمائة وخمسة وستين رطلاً بكل ثقة».

وقد أصابت كارفيلد دهشة كبيرة بعدما رفع الثقل، كما اندهش عندما اكتشف أنه رفع هذا الثقل بأسهل من رفع الثقل الأقل وزنًا الذي حاول رفعه من قبل.

يمكنك أن تستخدم «البروفة الذهنية» في بناء ثقتك بنفسك

لقد استخدمت أساليب «البروفة الذهنية» لعدة سنوات، وأستطيع أن أضمن لك أنك لن تجد هذه الأساليب فعالة فقط بل إنها سهلة ولا تتطلب مجهودًا ولا تتسبب في أضرار بعد انتهائها.

والسر هنا أن تبدأ بالاسترخاء قدر استطاعتك ثم تمنح نفسك صورًا

عقلية إيجابية، وهذا هو ما أفعله، حيث إنني أرقد على ظهري وأسترخي قدر الاستطاعة، ثم أبدأ بأصابع قدمي ثم أقول لنفسي إن أصابع قدمي تسترخي، ثم أكرر هذا على نفسي مرات عديدة.

ثم أتحول بعد ذلك إلى قدمي ورجلي وجذعي وهلم جرّا، وفي كل مرة أكرر الاقتراح على نفسي بأن هذا الجزء من جسمي، الذي أركز عليه، سيصبح مسترخيًا ومخدرًا تمامًا.

وعندما أسترخى تمامًا، أتحول لخلق تصور إيجابي في نفسي ودعنا نفترض أن الموقف القيادي الذي تريد أن تبني ثقتك بنفسك فيه يرتبط باجتماع ستديره.

هنا، سأتصور في ذهني كل شيء يتعلق بذلك الاجتماع وبالتفصيل، فسأرى طاولة الاجتماع والإضاءة والديكور، وسأرى المشاهد وأسمع الأصوات وأشم الروائح وأشعر بالأحاسيس جميعها، وسأرى كل شخص سيشارك في ذلك الاجتماع، وسوف أقوم بعمل «بروفة» على كل عنصر في جدول الأعمال، وفي تصوري العقلي سأقوم ببروفة ليس فقط على ما سوف أقوله، بل على الإجابات التي سأتلقاها ممن سأقودهم.

ومن الطبيعي أن يجرى كل شيء في البروفة التي سأقوم بها وفق ما أريد، وسوف أتأكد في الواقع من أن كل «البروفات الذهنية» التي أقوم بها ستتم بشكل سليم وتام.

وبعد أن أجرى «البروفة» لمرة أكررها مرة أخرى، وأكررها مرات عديدة في كل جلسة، وإذا كان للموقف أهمية خاصة فقد أكرر عملية التصور الذهني برمتها مرتين يومين وعلى مدار عدة أيام.

هل سينجح هذا؟ مما يثير الدهشة أنني قلما فشلت عند استخدامى لأسلوب التصور العقلى، ولاشك أن الواقع يجرى دائمًا وفق «السيناريو» الذي أعددته مسبقًا، وأحيانًا ما يختلف الواقع كثيرًا،، إلا أن ما سأجنيه من خلال تصور النتائج الإيجابية التي في صالحى مرات ومرات يكون له تأثير مثير، حيث إنني بهذا لا أفقد أبدًا ثقتي بنفسي في أي موقف قيادي أقوم بإجراء بروفة ذهنية عليه.

وقد كتب وولتر أندرسون مؤلف كتاب «*منهج الثقة*» قائلاً: «إذا تصرفت كما لو كنت واثقًا حتى ولو لم تكن تشعر بهذه الثقة؛ فسوف تنمو لديك هذه الثقة، وإذا كررت طبع *صورة الشخص* الذي تريد أن تكونه في ذهنك؛ فستصبح هذا الشخص شيئًا فشيئًا».

أربع خطوات عملية لبناء ثقة الشخص في نفسه على القيادة

يمكنك أن تنمى ثقتك في قدرتك على القيادة من خلال اتخاذ هذه الخطوات الأربع، وكلها ترتبط بحقيقة أساسية، وهي أن ثقتك سوف تزداد كلما أنجزت مهمة قيادية بنجاح، ولذلك عليك أن تبدأ بالمهام الصغيرة والسهلة. افعل كل ما تستطيع، ثم انتقل إلى المهام الأصعب وستجدها أسهل مما كنت تراها.

وإليك الخطوات العملية الأربع لبناء ثقتك في نفسك كقائد:

١ - كن قائدًا غير متوج من خلال السعي والتطوع بالقيادة متى تسنى لك هذا.

٢ - *كن معلمًا ومساعدًا للآخرين دون أنانية*، وسيأتيك الآخرون ليطلبوا قيادتك.

٣ - نمِّ *خبرتك*، فالخبرة هي أحد مصادر قوة القيادة.

٤ - *استخدم التصور العقلي الإيجابي*، والمحاكاة الذهنية هي «بروفات» للنجاح؛ إذ إن العقل يفسرها على أنها تجارب حقيقية، ولذلك فهي تعزز ثقتك بنفسك كقائد، مثلها مثل التجارب الواقعية.

كيف تبني مؤسستك وكأنها فريق رياضي منتصر

في ندواتي عن القيادة دائمًا ما أطرح هذا السؤال: هل يمكن أن تتخيل مؤسسة لديها كل المواصفات الآتية؟

- أن يعمل الموظفون فيها بجد كبير، من الناحية البدنية، بما في ذلك إجازات نهاية الأسبوع دون كثير من الشكوى.
- أن لا يحصل الموظفون على أي أموال إلا على قليل من التعويض المادي مقابل خدماتهم.
- أن يكون العمل خطيرًا وكثيرًا ما يصاب العاملون فيه.
- أن يكون العمل تطوعيًا تمامًا.
- أن تكون الروح المعنوية لدى العمال عالية للغاية عادة.
- أن يكون لدى المؤسسة دائمًا عمالة زائدة عمن يمكن تعيينهم.
- أن يكون لدى العمال حافز مرتفع لتحقيق أهداف المؤسسة.

هل تعتقد أنه لا يوجد مثل هذه المؤسسة على ظهر الأرض؟ وأن مثل هذه المؤسسة لا يمكن أن تكون؟ وأنها مجرد حلم؟.

وقبل أن تنتهي إلى هذا، انظر إلى فريق كرة القدم لإحدى المدارس الثانوية، فمثل هذا الفريق لديه كل الصفات السابقة، هل ترى أن نجمًا

في فريق كهذا يمكنه أن يستمر في اللعب بحيث يكسب أموالاً كثيرة كلاعب محترف؟ حسناً .. هذا ممكن، ومع هذا، فإن فرص حدوث هذا ضعيفة جداً إذا نظرنا لعدد لاعبي المدارس الثانوية مقارنة بعدد اللاعبين المحترفين، ولهذا السبب، قلما نجد من يستمر في الأداء «العمل» في فرق كرة القدم.

ما الذي يمكنك أن تتعلمه من فريق كرة قدم للهواة؟

لقد اخترت مثالاً من كرة القدم، ولكن من الممكن أن نجد نتائج مماثلة بل وأكثر إدهاشاً في رياضات أخرى، فعلى مدى أعوام عديدة كانت تأسرني قصة آرثر رسنيك والذي كان يدرب فريق كرة قدم للهواة في سكارسديل، نيويورك.

وخلال أربعة أعوام، استطاع فريق المدرب سنيك الفوز بخمس وسبعين مباراة متتالية، وبالطبع فقد فاز هذا الفريق باللقب المحلي كل عام.

أعلم فيما تفكر الآن، فقد تظن أن هذا الفريق يمثل إحدى المدارس التي كانت تقوم بتدريب الرياضيين المحترفين، أو أن كل لاعب من هؤلاء كان فارساً.

وكل هذا خطأ مائة في المائة، فلم تكن هذه المدرسة مدرسة رياضية متخصصة، كما أن الفرق الأخرى في المدرسة كانت نتائجها متوسطة ونظراً لهذا النجاح الهائل، عمد الكثيرون إلى دراسة أساليب هذا

المدرب، وقد ذكرت الصحف والمجلات قصصًا عنه وفريقه ومن بين هذه الصحف والمجلات *بيزنس ويك، وول ستريت ذا جورنال، وبوردرووم، ريبورتس*.

لماذا اهتم قراء الإدارة والأعمال هكذا بما كان يفعله هذا المدرب؟ لأنهم يدركون أنه إذا أمكنهم فهم الأساليب التي استخدمها المدرب في بناء الفريق؛ لأمكنهم استخدام نفس هذه الأساليب في بناء مؤسساتهم.

هل هناك ارتباط بين القيادة والألعاب الرياضية؟

ثمة ارتباط ما بين القيادة في المجال الرياضي والقيادة في ميادين الحياة الأخرى؛ فبعد الحرب العالمية الأولى قررت السلطات في ويست بوينت مراجعة سجلات طلبة الكليات الحربية السابقين، وكانوا بهذا يريدون معرفة ما إذا كان هناك شيء في سجلات هؤلاء الطلبة، الذين أصبحوا بعد ذلك جنرالات، ينبئ بنجاحهم فيما بعد، ومن الناحية الأكاديمية لم تكن هناك أية مؤشرات تنبئ بنجاحهم، فقد كان من بين الجنرالات من كان من الأوائل مثل ماك آرثر، ومنهم من كان من أواخر دفعته مثل كاستر، وكان من بين الجنرالات من كان رياضيًا، ومنهم من لم يكن رياضيًا، ولكن كانت هناك حقيقة مفادها أن خريجي ويست بوينت كانت لديهم فرصة أفضل أن يصبحوا جنرالات؛ لو أنهم كانوا رياضيين في حياتهم الطلابية في الكليات العسكرية، وكنتيجة لهذا البحث أصبح شرطًا أن يكون كل المتقدمين للدراسة في الكليات العسكرية رياضيين.

وجهة نظر الجنرال دوجلاس ماك آرثر

وجهة نظر ماك آرثر يعرفها جميع طلبة الكلية العسكرية في ويست بوينت، وهي محفورة في جدار المبنى الرياضي الرئيسي في ويست بوينت:

«في حقول النضال السلمي تبذر البذور التي تحمل في حقول أخرى وفي أيام أخرى ثمار النصر».

وتحاول القيادة العسكرية أن تقلد القيادة الرياضية في ميدان اللعب، وهناك نجاحات كثيرة للقيادة العسكرية تتبدَّى في الوحدات العسكرية الخاصة، وفي تلك الإنجازات والانتصارات التي تحققها الفرق العسكرية الناجحة في ظل ظروف صعبة للغاية.

فإذا قدت مؤسستك أو مجموعتك مثل فريق فائز لكرة قدم فكيف تكون مؤسستك، وما هي الإنجازات التي يمكن تحقيقها؟ وما هي الانتصارات غير الممكنة؟

في هذا الفصل سنتعلم كيف نطبق الأساليب التي يستخدمها كل المدربين الفائزين، وعدد قادة المعارك المنتصرين في بناء فريق لا يهزم.

ما الذي يتمتع به كل فريق رياضي منتصر

إذا كنا نريد بناء مؤسسة على غرار فريق رياضي ناجح؛ فعلينا أولاً أن ندرس الفرق الفائزة لنعرف أسباب نجاحها، والفرق الرياضية الناجحة تتميز بالخصائص الآتية:

- التلاحم ويعني أن يتماسك أفراد الفريق معًا، ويضعوا مصلحة المجموعة فوق مصلحة الفرد.

- *العمل الجماعي* ويعني أن يعمل أفراد الفريق معًا بحيث يزيدون من نقاط القوة لدى كل فرد إلى أقصى حد، ويقللون من نقاط الضعف إلى أقصى حد.
- الروح المعنوية المرتفعة وهي شعور داخلي بالسعادة وذلك بعيدًا عن العوامل الخارجية.
- روح الجماعة، وترتبط بالروح المعنوية للمؤسسة كوحدة.

وفي هذا الفصل ستقتصر دراستنا على التلاحم والعمل الجماعي، أما في الفصل التاسع فسوف ندرس خصائص ارتفاع الروح المعنوية وروح الجماعة.

ما هو التلاحم؟

يُعرف أن التلاحم في الجيش يضاعف من قوة القوات في المعركة، وهذا يعني أن مجرد وجود تلاحم قوي في وحدة ما من الممكن أن يضاعف فاعلية الوحدة في المعركة؛ فمن خلال التلاحم القوي يمكن لقوة عسكرية صغيرة وضعيفة أن تتغلب على أخرى أكبر وأقوى.

وقد كان التلاحم مفتقدًا لدى العديد من الوحدات التي حاربت في فيتنام، ويرجع هذا في أحد جوانبه إلى سياسة الجيش بانتداب الأفراد ونقلهم إلى الولايات المتحدة عندما يكملون عامًا في ميدان القتال وكنتيجة لهذا؛ لم يكن هناك استقرار كبير في الوحدات في ظل وصول الجنود الجدد ورحيل القدامى، ولقد كان بمقدور المؤسسات العسكرية الأمريكية أن تحتفظ بتماسك هذه الوحدات من خلال استبدال وحدة

أخرى بوحدة كاملة جديدة، وعدم فعل هذا أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الوحدة، وقلة الانضباط والأداء الحربي، ولم يذهب هذا الدرس سُدى عندما واجهت القوات الأمريكية العراق في عملية درع الصحراء ثم خاضت الحرب من خلال عملية عاصفة الصحراء، وفي الغالب كان الأفراد الذين ذهبوا إلى المملكة العربية السعودية في وحداتهم هم أنفسهم الذين حاربوا هناك.

المؤسسات المتلاحمة تتفوق على غيرها في الأداء

تتفوق المؤسسات المتلاحمة في أدائها على تلك المؤسسات التي تفتقد هذا التلاحم مرة بعد مرة، وقد قام أحد الباحثين منذ سنين مضت بدراسة موضوع التلاحم بالتفصيل.

فقد قام بدراسته ضابط برتبة مقدم يدعى جون . و. بليدز، وهو ضابط في جامعة الدفاع القومي في واشنطن العاصمة، وقد انتهى بليدز إلى أن الزيادة الكبيرة في معدلات الأداء عن المتوسط في أربع مناطق تدريب كبرى حدثت مع زيادة التلاحم.

ويرى بليدز أن التلاحم كان له هذا الأثر لأن علاقات العمل الجيدة بين أعضاء المجموعة أدت إلى الاستفادة الفعالة من مقومات المجموعة، وهذه المقومات قد تتضمن قدرات أفراد المجموعة، ومدى الوقت وقدر المعدات المتاحة.

كما اكتشف بليدز أن الزيادة الإيجابية في الأداء الجماعي أمكن ملاحظتها في التدريب الأساسي بين فصائل التدريب التي تتمتع بمعدلات تلاحم عالية، وكانت هذه الفصائل تؤدي بشكل أفضل في

المهارات القتالية مثل: الرماية، واللياقة البدنية، والتدريب والعروض، والاختبارات المهارية لكل جندي وذلك مقارنة بالفصائل التي لا تتمتع بهذا التلاحم.

ترى ما السبب في هذا؟ لأنه في الفصائل ذات التلاحم العالي كان الجنود الذين يتمتعون بموهبة أكبر يتطوعون بقضاء وقت فراغهم في تعليم و تدريب من لم يكونوا في نفس درجة موهبتهم، ومن هنا انتهى بليدز إلى أنه كلما كان لدى الأعضاء قدرة عالية ودافع أكبر ازداد التلاحم فيما بينهم وتحسن الأداء الجماعي.

فإذا كنت رأيت من قبل فريقًا رياضيًا متوسط الأداء يلعب بنفس تشكيله لفترة، يهزم فريقًا كله نجوم ولكن أعضاءه لم يلعبوا معًا من قبل، فربما يكون هذا هو السبب.

أحد طياري الطائرات المقاتلة في القوات الجوية يبرهن على التلاحم

خلال أزمة لبنان عام ١٩٥٨ طلب من طيار إحدى الطائرات المقاتلة أن ينطلق من قاعدته في جنوب كارولينا إلى أدانا، بتركيا، ولم يكن تلقى تدريبا كافيًا على قيادة هذا النوع من الطائرات.

وقاد الطيار طائرته في طقس سيء، وفكر في إلغاء الرحلة والعودة ولكنه قرر الاستمرار فيها، ولقلة خبرته فقد واجه صعوبة في تحديد موقع مخزن الوقود بطائرته، وفوق منتصف المحيط الأطلنطي لم يكن لديه من الوقود إلا ما يكفيه لمدة أربع دقائق، وهنا أصابه اليأس وفكر في القفز من الطائرة وأن يتركها تنفجر، ولكنه بعد ذلك، وفي الوقت المناسب وجد مخزن الوقود وتزود بالوقود اللازم.

وبعد ذلك بساعات وصل إلى حيث أراد، وعندما سُئل عن تجربته قال: «في أسوأ اللحظات أدركت فجاة أن البقاء مع أصدقائي أفضل من أي شيء في العالم».

وهناك دراسات أخرى لرجال الحرب تؤيد مشاعر هذا الطيار الشاب وقد أجرى المؤرخ العسكري اللواء س. ل. أ مارشال ما يزيد عن ٤٠٠ لقاء مع جنود المشاة الأمريكيين بعد عودتهم مباشرة من مناطق القتال في أوروبا والمحيط الهادي، وانتهى مارشال إلى أن الدافع الأساسي للحرب لدى الجندي هو الشعور بالاتحاد النفسي مع غيره من أعضاء وحدته المقاتلة، وقال مارشال: «أعتقد أنه من أبسط حقائق الحرب أن الشيء الذي يعين جندي المشاة على الاستمرار في حمل السلاح هو الوجود القريب أو المفترض لأحد الزملاء».

ولاشك أن الوطنية والدين والفكر من بين الدوافع القوية، ومع هذا فإن البقاء مع الأصدقاء - وهو وصف جيد للتلاحم - دافع أقوى، ويصدق هذا في المعارك، وفي مؤسستك أيضًا .

كيف تنمي تلاحمًا جماعيًا قويًا؟

إذا كنت تريد هذا في مؤسستك؛ فعليك أن تغرس لدى أعضاء المؤسسة الفخر بالانضمام للمؤسسة، ولكي يشعروا بهذا، فلابد للأعضاء أن يشعروا بأنهم في أفضل مؤسسة من نوعها في أي مكان ويعني هذا أنه إذا كانت مؤسستك إنتاجية تقوم بتصنيع أجزاء السيارات؛ فلابد أن يشعر كل عضو من أعضاء المؤسسة بأنه في أفضل مؤسسة إنتاجية تصنع أجزاء السيارات في العالم، فإذا كانت مجموعتك

تعمل في مجال الاستشارات الإدارية؛ فلابد أن يشعر كل عضو بأنه في أفضل مجموعة استشارة إدارية في العالم، وينطبق هذا المبدأ نفسه على أي عمل تؤديه بغض النظر عن نوعه، فكل شخص في مجموعتك لابد أن يشعر بأنه في أفضل مؤسسة من نوعها.

كيف تقنع مجموعتك بأنهم الأفضل؟

والآن إذا كنت تريد أن تقنع مجموعتك بأنهم الأفضل؛ فإنهم سوف يلتزمون بأن يكونوا الأفضل بشكل أو بآخر وليس الأمر صعبًا كما قد يبدو، والأساس هو أن تركز على عنصر ما ذي أهمية للمجموعة وتركز على كونهم الأفضل فيه.

والأشياء التي ينبغي التركيز عليها هي الأشياء التي يمكن قياسها مثل المبيعات والوحدات المنتجة والجوائز وهكذا. إلا أنه لا يشترط استخدام مثل هذه المقاييس الكمية ما دام لدى أعضاء المجموعة سبب وجيه يجعلهم يعتقدون بأنهم الأفضل.

وكان من بين الأسراب التي عملت معها في الطيران، سرب يفخر أعضاؤه بأنهم أفضل من يهاجم ليلاً، وسرب آخر في نفس القاعدة كان يظن أعضاؤه أنهم أفضل من يحلِّق على ارتفاعات منخفضة، وقد رأيت أعضاءً في مؤسسات يشعرون بأن مؤسساتهم هي الأفضل من نوعها لأسباب عديدة منها:

- أنها تتمتع بعمال أكثر جدية في العمل.
- أن مؤسساتهم تضطلع بأصعب المهام.
- أنهم الأسرع.

- أنهم الأكثر كياسة في التعامل.
- الأكثر شمولاً.
- الأكثر إبداعًا.
- الأكثر إنتاجية.

وقد عملت أيضًا مع مجموعة كانت ترى نفسها الأفضل من نوعها لأنها كانت الأكثر حبًا في المرح، وقد كانت هذه المجموعة عبارة عن قسم مكون من خمسة عشر ضابطًا ومسؤول حكومي في كلية المنتجات الصناعية في القوات المسلحة وقد تم اختيارهم عشوائيًا باعتبارهم متشابهين في خلفياتهم وكان أعضاء هذه المجموعة يلعبون معًا ويذهبون إلى المدرسة معًا كما كانوا يستمتعون بوقتهم عند التعلم بحيث أصبح رقم فصلهم مشهورًا على مستوى الكلية.

وكقائد للمجموعة فإن عليك أن تنمي مبدأ «نحن الأفضل» لدى المجموعة، و يمكنك أن تفعل هذا في بداية علاقتك بالمجموعة. أو لدي كل مهام تعرف أن المجموعة ستؤديها بشكل جيد، وكلما ازدادت مهارة المجموعة واعتزازها بإنجازاتها؛ فعليك أن تختار مهامّ تتدرج في صعوبتها.

وهذه بيتسي بيرتون.. كانت رئيسًا لمجلس إدارة سوبركتس وقضت وقتًا طويلاً في رئاسة الشركة عندما كانت تتعرض لمشاكل، وهي الآن رئيس مجلس إدارة ورئيس «شركة سوبر تانز، وهي سلسلة من صالونات التجميل ويقع مقر هذه الصالونات في كاليفورنيا، وتقول بيرتون إن القادة لابد أن يركزوا على أن تكون مؤسساتهم عظيمة لا

مجرد جيدة، وتستمر قائلة وكونك *عظيماً* لا يرتبط بما تفعل، ولكن «بكيف تفعل»، فهو أسلوب تفكير، وكونك *عظيماً* لا يعني أن تكون *الأكبر* بل الأفضل، وكونك عظيماً لا يعنى أن تكون مثالياً، ولكن يعني أن تنهض من الكبوات والاضطرابات.

صرّح بالتقدير كلما استطعت هذا

بعد انتهاء أي مهمة بنجاح عليك أن تتأكد من القيام بتقدير الشخص الذي قام بالمهمة، وتأكد من معرفة المؤسسة كلها بأي نجاح يتم تحقيقه.

والتقدير له أشكال عديدة من بينها إرسال خطابات إطراء رسمية، ومع هذا يمكن أن يكون التقدير من خلال بعض الملاحظات الموجزة المكتوبة يدوياً أو من خلال الإطراء الشفوي.

وسأعود للكلام عن «التقدير» في فصل لاحق.

الرموز تمثل أشياء واقعية

يمكنك بل وينبغي عليك أن تشجع على إيجاد الشعارات والأسماء والرموز فهذه الأشياء تمثل الشيء الواقعي، وهذا هو ما يجعلنا نبكي عند سماعنا للنشيد الوطني ورؤيتنا لرفرفة العلم، وما يجعلنا نبكي ليس هو جمال اللحن؛ إذ إنه في الأصل مجرد أغنية كما أن منظر العلم كعمل فني لا يثير المشاعر، ولو لم يكن هذا العلم يمثل البلد، لما تعدى كونه مجرد قطعة قماش متعددة الألوان، ولكن في ظل ما يمثله هذا العلم فإنه مع غيره من الرموز يكون له تأثير قوي للغاية.

وكقائد عليك أن تشجع على مثل هذه الشعارات والأسماء والرموز

والنداءات، وذلك متى تسنى لك هذا، لأن هذه الأشياء توضح من نحن بالنسبة لأنفسنا وللآخرين، ولهذا لم يكن شعار «تجمعوا حول العلم» خاليًا من المعنى.

حدد ميزة المجموعة

وفي النهاية، فبإمكانك أن تحسن من التلاحم الجماعي من خلال تحديد ميزة المؤسسة وقيمها، وكلما وجدت أشياء جيدة في مؤسستك وتحدثت عنها، كان هذا أفضل وكل شخص يرغب في الارتباط بالفائزين والمؤسسات الفائزة، وليس هناك شخص يرغب في أن يعمل في مؤسسة يظن أنها خاسرة، ولذلك فإنك إذا استطعت أن تثبت نجاح مجموعتك بالنظر إلى الماضي؛ فأنت في طريقك نحو مجموعة متلاحمة وقوية.

وما يمكنك فعله هو: أن تتحرى لإيجاد أشياء جيدة في تاريخ مؤسستك، ما هي تقاليد مؤسستك؟ ما الذي أنجزته الشركة في الماضي ويمكنك الترويج له؟ وكلما وجدت ما تروج له كان هذا أفضل.

ولتلاحظ أنني أكثرت من ذكر كلمة ترويج، فبمجرد أن تعرف هذه المعلومات عن مؤسستك عليك أن تستغلها؛ وأن تجعل كل شخص في المؤسسة يعرف مدى عظمة المؤسسة التي يرتبط بها. قم بالإعلان عن هذه المعلومات في لوحة الإعلانات الخاصة بالمؤسسة، علق هذه المعلومات في لوحة الإعلانات واقرأها في اجتماعات الموظفين، استخدم جميع الوسائل التي تستطيعها للإعلان عن أن مؤسستك هي الفضلى. اجعل الموظفين يشعرون بالنشوة لعضويتهم بهذه المؤسسة، واجعلهم يشعرون بأنهم أفضل من جميع من عداهم.. بأنهم الأفضل على الإطلاق.

بينما خسرت جميع خطوط الطيران ربحت هذه الشركة

خسرت شركات خطوط الطيران ما يصل إلى ١٢,٨ مليار دولار فيما بين ١٩٩٠ و١٩٩٤، ولإدراك معنى هذا يكفي أن تعرف بأن هذا المبلغ يزيد عما حققته الشركات خلال السنوات الست السابقة إلا أن هناك شركة واحدة حققت أرباحاً وفي الواقع فقد كانت تربح سنوياً منذ ١٩٧٣، بل كان هامش الربح فيها هو أعلى هامش في الصناعة، وما أتحدث عنه هناك هو خطوط طيران ساوث ويست، والتي تحظى بمستوى عالٍ سنوياً في خدمة العملاء، كيف أمكنهم هذا؟ لقد استطاع أستاذان هما كيفين فريبرج وجاكي فريبرج مستشارا الشركة إقناع رئيس الشركة «هيرب كيليهير» بالموافقة على إجراء دراسة ومعرفة النتائج، وقد نشرا بحثهما في كتاب بعنوان «جوز البندق» وهو عنوان يشير إلى أطعمة التسلية في هذه الشركة والتي تقتصر على هذا النوع من الطعام، وقد اكتشف الباحثان أن «شركة ساوث ويست تحتفل بكل شيء متى كان هذا ممكناً وذلك لتكريم ومكافأة الموظفين وإعطائهم الفرصة لتبني مبادئ الشركة، كما تركز الشركة على توثيق احتفالاتها بحيث يمكن للموظفين والأصدقاء أن يعيدوا إحياء هذه الذكريات».

ويقول «هوارد يوتنام رئيس الشركة ورئيس مجلس إدارتها السابق عندما توليت رئاسة الشركة لم أكن أفهم سبب عدم وجود شكاوى وقد كان قسم التوظيف يعمل بعقلية مفادها أننا إنما نوظف الأشخاص المرحين، وعندما كنت أتحدث مع الموظفين الجدد كنت أخبرهم قائلا «لقد اخترتم خطوط ساوث ويست، وسوف تعملون بمجهود أكبر مما لو عملتم في أية شركة خطوط طيران أخرى، وسوف تتلقون مرتباً أقل من

الآخرين بنسبة ٣٠٪ تقريبًا، ولكن على المدى الطويل، وعندما نتقدم في العمل، بمشاركتكم المفيدة فسنتفوق كثيرًا على غيرنا».

ولابد من أن أنبهك إلى ملاحظة تحذيرية هنا، فهناك قادة يعتقدون أنه بإمكانهم أن يروجوا لمؤسساتهم بشكل أفضل من خلال النيل من سمعة المؤسسة الأم، وهذا خطأ وسيكون له مردود سلبي، ليس فقط في انتقاد رؤسائك لك في نهاية الأمر، ولكن لكونك أيضًا بهذا تضر بمبدأ التلاحم الذي تسعى لتحقيقه، ومرة أخرى نقول إنه ليس هناك من يريد أن يرتبط بمؤسسة خاسرة حتى ولو كانت المؤسسة الأم للمؤسسة التي يعملون لها، ولذلك عليك أن لا تحاول النيل من سمعة المؤسسة الأم، حتى عندما تسوء الأمور بسبب خطأ من هذه المؤسسة أثناء قيام مؤسستك بعملها، هنا عليك أن تدعم كلتا المؤسستين، لا واحدة على حساب الأخرى.

الحقيقة المذهلة التي اكتشفها الجنرال شوارزكوف بشأن تنفيذ الأوامر السيئة - تبن هذه الأوامر كما لو كنت أنت الذي أصدرتها

عندما كان الجنرال هـ. نورمان شوارزكوف بطل درع الصحراء وعاصفة الصحراء ضابطًا شابًا كان الكثير من الأوامر السيئة يصل إليه من القيادة، ولدهشته الشديدة اكتشف أن أفضل قادة الكتائب هم الذين يستطيعون تنفيذ مثل هذه الأوامر دون المساس بالروح المعنوية لقواتهم.

وقد قال الجنرال شوارزكوف: «لقد اعترض جميع قادة السرايا السبع ولكن بمجرد أن اتضح أن الكولونيل لم يكن ليغير رأيه عاد قادة

السرايا الثلاث الجيدة إلى وحداتهم وقاموا بتنفيذ الأمر كما لو كان من حصيلة أفكارهم، وكانوا يخاطبون الجنود قائلين «حسنًا يا رجال إن لدينا مهمة جديدة وهي أن نظهر الثكنات على أحسن حالة للجنرال ولنريه ما هي أفضل سرية في حصن كامبل».

وقد قارن هذا بما فعله قادة السرايا السيئة، ففي بداية الأمر استمروا في محاولة تغيير رأي قائد مجموعة القتال إلى أن طردهم من مكتبه، وفي النهاية عادوا إلى سراياهم وأخبروا جنودهم قائلين «الجنرال قادم، ومجموعة القتال تطالبنا بأن نطلي المبنى اللعين ولو لم يحتج إلى ذلك».

ولاشك أنه ليس هناك اي خطأ في أن تحاول تغيير رأي مديرك، فهذا في الحقيقة واجب عليك، ولكن مادمت قد طرحت وجهة نظرك وواجهت رفضًا؛ فاجعل من قرار مديرك قرارك أنت، حتى ولو كنت تختلف معه.

فإذا كان أعضاء مؤسستك يشعرون بأنهم في أفضل مؤسسة من نوعها والتي هي بدورها جزء من مؤسسة هي الفضلى من نوعها؛ فإنك بهذا ستكون مجموعة متماسكة تكون أقوى في تماسكها من الفراء المتلاصق، وهذا التلاحم لا يمكن كسره، كما أنه يعود بالإيجابية على الأداء تحت أي ظروف.

كيف تبني فريق عمل ناجحًا

إذا كنت قد شاهدت من قبل أحد الفرق الرياضية الناجحة وهو يعمل فربما تكون قد أصبت بالدهشة لمجرد قدرة هذه الفرق على إبداء أن

تحقيقها للإنجازات أمر سهل، ولاشك أن الأداء كان متكاملاً بحيث لا ترى كل فرد يؤدي على حدة وإنما ترى الفريق كيانًا واحدًا متحركًا.

وربما دفعك هذ التفكير قائلاً: «ليس ذلك بالأمر الصعب، فبإمكاني فعل هذا» ثم إذا كنت تمارس نفس الرياضة أو تدرب الأطفال عليها؛ فلعلك حاولت أن تؤدي نفس اللعب الجماعي الذي أداه الخبراء، وعندئذ فقط تدرك كم هو صعب على أية مجموعة أن تفعل ما شاهدته من ذلك الفريق المتكامل.

وهذا النوع من الأداء الجماعي تجده أيضًا بعيدًا عن الرياضة، فهذا الأداء الجماعي يحدث بشكل يومي في الحياة العسكرية على الطائرات والسفن والدبابات، وفي مراكز قيادة المدفعية والصواريخ، وفي التدريبات الميدانية، فالأداء يكون مدهشًا ليس فقط لمعرفة كل شخص ما يفعله ولكن معرفته كيف يغير من أدائه بحيث يتوافق مع التغيرات في البيئة والتغيرات الطفيفة في أداء أعضاء المجموعة الآخرين، والنتيجة النهائية هي أنه من خلال العمل الجماعي يكون الأداء العام أكبر من حصيلة أداء أفراد المجموعة كلٍّ على حدة.

ظاهرة بيتر دروكر

لقد وجد بيتر دروكر نفس هذه الظاهرة في إحدى المستشفيات ذات الإدارة السليمة، فقد كان الجميع يعملون معًا لتحقيق هدف واحد بمن في ذلك من الأطباء والمرضات وفنيي الأشعة والصيادلة ومتخصص علم الأمراض وممارسي العناية الصحية، وكثيرًا ما كن بيتر يرى عددًامن هؤلاء يعتنون بنفس المريض في حالات الطوارئ حيث تكون للثواني

قيمتها وتكون الزلة البسيطة قاتلة، ومع هذا، ففي ظل وجود الحد الأدنى من القيادة أو التحكم الواضح من قبل أى فرد؛ كان هذا الفريق يعمل معًا نحو هدف مشترك ويتبع خطة عمل مشتركة، وذلك تحت توجيه عام من أحد الأطباء، والتشابه هنا مع ما رأيته في الحقل الرياضي واضح للغاية.

والعمل الجماعي هو أمر جوهري في جميع الأنشطة، فمنذ عدة أعوام أجرت القوات المسلحة دراسة لأطقم طيارى الطائرات القاذفة في القيادة الجوية الاستراتيجية؛ حيث يزداد أداء الفرد مع زيادة خبرة الطيران التي يتم قياسها بعدد ساعات الطيران، وقد أراد الباحثون أن يعرفوا كيف تأثر الأداء بزيادة خبرة الطيران في استخدام طائرة معينة وكانوا يعتقدون أنه مثلما هو حال خبرة الطيران بشكل عام فإن مزيدًا من الخبرة على طائرة معينة سيؤدي إلى تحسين الأداء، وهذا ما كان ومع هذا فإن الوقت الذي كان أفراد الطاقم يقضونه معًا في الطيران كان أكثر دلالةً على تحسين الأداء مما هو الحال في خبرة طيران الفرد وحيدًا.

وجهة نظر المدرب فرانك ليمي

كان فرانك ليمي، مدرب كرة القدم المعروف، ضابطًا في أسطول الولايات المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد قاد مئات المباريات، فاز في معظمها، كما أنه شهد المعركة الخاصة بـ «Iwo Jima» ويعد تأمل قال فرانك «إن الرغبة الشديدة في إحراز النصر والتي كنا نتعامل بها في لقاءاتنا الرياضية هي نفس الروح التي أدت إلى نصر القوات البحرية الأمريكية في «Iwo Jima».

كيف أسر طيارو الولايات المتحدة في شمال فيتنام

كيف يمكنك أن تبدأ العمل الجماعي في مؤسستك؟ من الأشياء المهمة التي يجب أن تفعلها لتحقيق هذا، أن تركز على هدف مشترك، هذا الهدف ينبغي أن يكون هو الغاية العامة أو المساهمة التي تريد تحقيقها.

فطيارو الولايات المتحدة الذين أسقطت طياراتهم وأخذوا كأسرى خلال حرب فيتنام تحملوا من المشاق والتجويع والتعذيب مايعجز اللسان عن وصفه، وفي نفس الوقت كان الفيتناميون حريصين على جعل الطيارين متابعين للجدل الدائر في الولايات المتحدة حول الحرب، مما كان يؤلم الطيارين، كما كانوا يفخرون بحقيقة أن هناك على الأقل من الأمريكيين من يراهم مجرمين، ومع ذلك فقد تلاحم الجنود معًا محافظين على إيمانهم بربهم ووطنهم وفي بعض الحالات استمر هذا الوضع لعدة سنوات، وهم إنما فعلوا ذلك لأنهم ركزوا على هدف مشترك وهو أن ينجوا من الأسر دون أن يخونوا وطنهم، وبالرغم مما لاقوه؛ فقد نجحوا في مسعاهم.

والغريب أن هؤلاء الجنود الضعفاء المغلوبين على أمرهم مارسوا العمل الجماعى في الأسر حتى في وجه المصاعب والموت، فمع منعهم من التخاطب مع بعضهم البعض بأي شكل نموا في أنفسهم القدرة على التواصل من خلال النقر على جدران الزنازين المجاورة، وبهذه الطريقة كانوا ينقلون أوامر أكبر الأسرى الأمريكيين رتبةً، كما كانوا يتناقلون الأخبار، وكانوا يخففون عن بعضهم البعض بل كانوا يصلون معًا.

وكلما وصل أسير جديد كان يتم تعليمه الشفرة، وبهذه الطريقة حافظ الأمريكيون على أنفسهم ومارسوا أعلى درجات العمل الجماعي تطوراً ومع هذا فقد كان هذا العمل الجماعي في خطر عظيم، وفي ظل مراقبة دائمة من الفيتناميين، وقد كان هذا العمل الجماعي يتم بالرغم من أنه كانت تمر أحياناً أسابيع وأشهر بل أعوام دون أن يرى هؤلاء الرجال بعضهم البعض.

وبدون التركيز على هدف مشترك لن يتحقق الكثير؛ ففي الحرب الكورية تم أسر بعض الأمريكيين في ظل أوضاع غير إنسانية، وقد كان أداء هؤلاء الشجعان بطولياً أيضاً إلا أن السجل هنا كان أقل نصوعاً، حيث مات مئات الأمريكيين خلال فترة أسرهم، وقد أثبتت الفحوصات الطبية بعد الحرب أن العديد من حالات الموت لم يكن طبيعياً حيث لم يصب الجنود بمرض أو يعانوا من سوء تغذية على نحو يؤدي إلى الموت.

والذي حدث أن الأمريكيين فقدوا الرغبة في الحياة شيئاً فشيئاً، ويقول الخبراء إن رغبة هؤلاء الجنود في الحياة كان من الممكن أن تستمر لو أنهم اتحدوا في وقت مبكر للعمل من أجل هدف مشترك، ولكن بدلاً من هذا تعاون بعضهم مع العدو من أجل معاملة أفضل، كما كان بعضهم يضع مصلحته فوق المصلحة العامة بطرق أخرى.

عندما كنت في الثالثة عشرة من عمري، أُسند إلي أبي مهمة الدفاع عن طيار أمريكي لطائرة «F - 51»، والذي زعم كاذباً، وعبر المذياع والتلفاز أثناء فترة أسره، صدق الاتهامات الكورية باستخدام أمريكا للأسلحة الجرثومية، وأتذكر أنه قال لأبي إنه ما كان ليظن أن هناك من

سيصدق زعمه لأنه كان مجرد هراء، ولم يكن هذا الطيار يرى أنه بذلك يخون وطنه لوضوح أن كلامه محض اختلاق كما أنه لم يبح بأية أسرار عسكرية.

وبعد ذلك بأعوام، عندما صرت طيارًا شابًا عرضت القوات المسلحة علينا بعض أفلام الحملة الدعائية التي أنتجتها كوريا الشمالية، وفجأة شاهدت ذلك الطيار الذي دافع عنه أبي يعتذر عن أعمال لم يرتكبها.

وعندما نقارن هذا بما فعله الجنود الأسرى في شمال فيتنام، لا نشك في أنه كان من شأن التركيز على هدف مشترك أن يؤدي إلى عملٍ جماعي، بدلاً من ارتكاب خطأ شنيع خلال هذه المحنه.

لقد أدرك باتون أهمية التركيز على هدف مشترك

في أية مؤسسة هناك مجموعات وأفراد يتمتعون بتقدير وإجلال أكثر من غيرهم، وعلى كل قائد أن يجاهد من أجل تميز الأفراد والمجموعات في المؤسسة سواء كان مسؤولاً عن تطوير منتجات ذات تكنولوجيا عالية أو عن حفر قنوات، ومع هذا فإنك كقائد عام مسؤول عن مجموعات مختلفة، وعليك أن تدفع جميع المؤسسة إلى التركيز على هدف مشترك، وتتأكد من تقدير الجميع وإعطائهم قدرًا من الإجلال.

وأحد أسباب عبقرية باتون كانت في قدرته على جعل الجميع يركزون على هدف مشترك من خلال إثبات أهمية كل شخص في المؤسسة، ولتستمع إلى هذا الاقتباس من كلمة ألقاها باتون إلى قواته قبل النزول إلى نورماندي، وسترى كيف قام باتون بهذا، وكيف يمكنك أنت أيضًا أن تفعل هذا.

«الأبطال الحقيقيون ليسوا جميعًا كأولئك المحاربين الذين نجدهم في كتب الأطفال، فكل جندي في الجيش يلعب دورًا حيويًا، وكل عمل صغير ضروري للمشروع ككل، فماذا لو أن كل سائق شاحنة قرر فجأة أنه لا يحب أصوات القذف وانتابه الرعب ورمى بنفسه في أحد الخنادق؟ من الممكن أن يقول لنفسه «إنهم لن يفتقدوني - فأنا واحد من بين آلاف» وماذا لو أن كل جندي قال ذلك؟ إلام كان سيصير حالنا الآن؟ لا.. إنني أشكر الله أن الأمريكيين لا يقولون ذلك، فكل جندي يقوم بعمله وكل جندي يخدم الجميع، وكل إدارة وكل وحدة لها أهميتها في الإطار العام، فمصلحة الإمدادات لابد منها لإمدادنا بالأسلحة وأمين الإمدادات لابد لنا منه لتوفير الطعام والملابس؛ إذ إننا لن نجد كثيرًا مما نستولى عليه حيث نحن ذاهبون، حتى الجندي في غرفة الطعام والجندي الذي يقوم بتسخين الماء ليقينا الإسهال كلٌّ له عمله، وعلى الجميع أن لا يفكروا في أنفسهم ولكن يفكروا فيمن يحاربون معهم، ونحن لا نريد الجبناء في الجيش؛ إذ إنهم خليقون بالقتل مثل الذباب، فما لم يقتلوا فسيعودون بعد الحرب وهم جبناء ليربوا مزيدًا من الجبناء، أما الشجعان فإنهم يربون شجعانًا، ومن أشجع من قابلت في الحملة الإفريقية أحد الزملاء وقد شاهدته على سارية التلغراف أثناء تبادل إطلاق النيران فوقفت وسألته: ماذا يفعل على السارية في مثل هذا الوقت، فأجاب «أصلح الأسلاك ياسيدي» فسألته «أليس مكانك هذا غير مناسب الآن؟» فأجاب «نعم ياسيدي ولكن لابد من إصلاح السلك». نعم لقد كان جنديًا بحق.. ولابد أنكم شاهدتم تلك الشاحنات في الطريق إلى «جابز» فقد كان قائدو الشاحنات رائعين، فطوال النهار كانوا يسيرون عبر هذه الطرق

الوعرة دون توقف ودون انحراف عن مسارهم وتحت دانات المدافع التي تنفجر من حولهم، ونحن إنما عبرنا بفضل شجاعة هؤلاء الأمريكيين وكان منهم من استمر في قيادة شاحنته لما يزيد عن أربعين ساعة متواصلة.

وربما كانت لغة باتون حادة إلى حد كبير بحيث لا تعجب الكثيرين منا، فمن الممكن لآخرين أن يقولوا هذا بشكل مختلف ودون حدة ولكن بنفس القدر من الفاعلية، ولكن كذا كان باتون، فقد كان يتحدث للجنود، وكذلك كان أسلوبه، وما أريدك أن تلاحظه هو كيف ضم باتون في حديثه الجميع ليكونوا فريقًا واحدًا يعملون معًا نحو هدف مشترك.

طريقة أخرى لخلق العمل الجماعي

هناك طريقة أخرى يمكنك من خلالها تنمية العمل الجماعي في مؤسستك، هذه الطريقة هي أن تشجع مؤسستك على المشاركة في الرياضة خارج إطار العمل، وعليك أن تشارك بنفسك؛ فإذا كانت الرياضة التي سيمارسونها من الرياضات التي تجيدها؛ فبها ونعمت، وإن لم تكن كذلك، فلا بأس أيضًا، والمهم أن تمارس هذه الرياضة مع أعضاء مؤسستك.

ولا ينبغي أن تكون الألعاب الرياضية هنا غير احتكاكية بل لعلَّه ينبغي عليهم ذلك، حاول أن تختار رياضة يمكن للجميع أن يشاركوا فيها أيًّا كانت حالتهم الصحية، وليس مهما نوع الرياضة التي اخترتها، فاللعب معًا سيساعد فريقك على إيجاد العمل الجماعي الذي يعود بثماره على مجالات أخرى من حياتنا وهذا هو ما تسعى إليه.

الرجل الذي نجا بعد أن قضى ستة أيام وست ليالٍ خلف الخطوط في البوسنة

في ٢ يونيو ١٩٩٥ كان النقيب سكوت أو جريدي في مهمة بطائرته المقاتلة «F-16» وذلك كجزء من عملية ديني فلايت فوق البوسنة، وقد ضرب هذا الطيار بصاروخ «SA - 6» أرض جو مما اضطره إلى القفز من الطائرة، وقد بقي سكوت ستة أيام وست ليالٍ في ظروف بيئية صعبة وذلك قبل أن يتم إنقاذه، وقصة البطولة هذه وماتلاها من نصر، ذكرها سكوت في كتابه «العودة بشرف»، ويرجع سكوت الفضل إلى حد ما في إنقاذه إلى أنشطة بعيدة عن الطيران والحرب، استمع بعناية إلى ما يقوله: «في بيئة القتال يحتاج المرء إلى أن يثق في الناس، وأن يتوقع ردود أفعالهم ويعتمد على حكمهم السريع، ولكن قبل أن تثق بالناس عليك أن تعرفهم وأن تعيش معهم وتعمل معهم وتضحك معهم» وهذا ينطبق على بيئة الأعمال كما ينطبق على بيئة المعارك، ولذلك فإن كنت بحاجة حقًا لتنمية العمل الجماعي في مؤسستك؛ فعليك أن تدفع فريقك إلى اللعب معًا خارج نطاق العمل.

اتخذ هذه الإجراءات حتى تبني مؤسستك كما تبني فريقًا ناجحًا لكرم القدم

- نمِّ لدى الأفراد الفخر بعضويتهم في المجموعة.
- أقنع أفراد مجموعتك بأنهم الأفضل.
- قدم التقدير متى تسنى لك هذا.
- شجع وجود الشعارات والأسماء والرموز المؤسسية.

- حدد ميزة المؤسسة من خلال الدراسة والترويج لتاريخ المؤسسة وقيمها .
- ركز على هدف مشترك.
- شجع مؤسستك على المشاركة في أنشطة خارج نطاق العمل.

والآن انتقل إلى الفصل التاسع؛ لتعرف مفهومين جديدين عن: كيفية بناء مؤسستك كما تبني فريقًا رياضيًا: روح معنوية مرتفعة، وروح الجماعة.

الفصل التاسع

خلق الروح المعنوية العالية وروح الجماعة

تتميز الفرق الرياضية الناجحة بسمتين أخريين مهمتين، وعادة ما تسير هاتان السمتان جنبًا إلى جنب، و هما الروح المعنوية وروح الجماعة، وكل فريق رياضي ناجح يتمتع بهما.

انظر إلى الروح المعنوية المرتفعة باعتبارها شعور كل فرد في المجموعة - على حدةٍ - بالسعادة والطمأنينة وبشكل جماعي، فإن هناك أيضًا شعور المجموعة بالسعادة والطمأنينة، وهذا الشعور هو روح الجماعة.

وأنت في حاجة لكلا الأمرين لتكون فريقًا ناجحًا، وفي هذا الفصل ستعرف كيف تفعل هذا بالضبط.

كيف تنمي الروح المعنوية المرتفعة

يقولون إنَّ الفرق الأكبر بين العاملين في أمريكا والعاملين في اليابان لا يتصل بأي حال من الأحوال بوسائل الإدارة، ولكنه يتمثل في أن الأمريكيين يتطلعون إلى يوم الإجازة الأسبوعية بينما يتطلع اليابانيون إلى أيام العمل.

وياله من اختلاف وعندما يكون لدى موظفيك روح معنوية مرتفعة؛ فستجد أيضاً أنهم يتطلعون إلى أيام العمل لا إلى يوم الإجازة ولم لا؟ فالموظفون ذوو الروح المعنوية المرتفعة يكونون مرحين، ومن الطبيعي أن يتطلعوا إلى المرح والسعادة، وعندما يحدث هذا في أيام العمل فهذا في مصلحتك، وعندما يكون هناك خمسة أيام من الفرح والسعادة مقابل يومين في نهاية الأسبوع فهذا في صالح الموظفين، فهو إذن نجاح مشترك.

ضم الآخرين إلى العمل

إذا كنت تريد لمجموعتك أن تتمتع بروح معنوية مرتفعة؛ فلابد من أن تشركهم معك فيما تعمل، ومن خلال هذا، أعتقد أن موظفيك سيشاركونك مسؤولية إنجاز أي مشروع أو مهمة.

وقبل تطبيق مبدأ «إدارة المشاركة» اعتاد الجيش على أن يقول: أخبر الجنود بما عليهم أن يفعلوه، ولكن لا تخبرهم كيف يفعلونه، وهنا نرى أن العامل إذا حدد الأسلوب الذي سيفعل به الشيء بنفسه، فسوف يشعر بالمشاركة في ملكية هذا الشيء.

وقد رأس الأدميرال بين موريل مجموعة نحل البحر خلال الحرب العالمية الثانية، وقد قاموا ببناء قواعد بحرية مهمة في مناطق القتال، وفي ظل ظروف في غاية الصعوبة والخطورة، وقد صرح موريل بأنه كان لديه تركيبة سرية مكنته من فعل ما فعل: «لقد استخدمنا حرفيين ليقوموا بالعمل الذي تم تدريبهم عليه في الحياة المدنية، وقد قادهم قيادة سليمة أحد الضباط، كان يتكلم لغتهم، وقد جعلناهم يشعرون بأنهم يقومون

بقسط هام في المغامرة الكبرى، وهكذا استطاعوا الوصول إلى مستويات مرتفعة من الروح المعنوية.

وقد كان من أعظم خبراء الإدارة - طوال تاريخ الإدارة - رجل يسمى تشستر بارنارد، وقد تعلم بارنارد أسلوبه الإداري من خلال الخبرة والتجربة؛ فقد بدأ من الصفر في «آت آند تي» ثم، وفي أواخر الثلاثينيات، ألف كتابه *«وظائف المسؤول»* الذي لا يزال واسع الانتشار، وما انتهى إليه هذا الرجل يستحق الدراسة.

يقول بارنارد: «أعتقد أنه قلما يكون هناك رجل قد شعر بشخصيته تذوب في نظام منهجي، ثم لا يشعر بأن هذا النظام ملكه، وانطلاقاً من إرادته الحرة ارتضى أن يجعله كذلك».

وعندما تشعر موظفيك بالمسؤولية؛ فسيختلف شعورهم تماماً نحو المهمة عما إذا جعلت من نفسك المسؤول الوحيد، والفرق هنا هو بين الموظف كعضو مهم في الفريق، وبه كمجرد شخص عادي؛ فعندما تشعر الموظف بالمسؤولية وملكيته لما يفعل تجعله يشعر بشعور مختلف تماماً.

وقد كان الكولونيل جون س، موسبي قائداً عظيماً في حرب العصابات خلال الحرب بين الولايات، وكانت قوات الوحدة تطلق عليه الشبح العجوز، وذلك لأنها كلما اعتقدت أنها حاصرته اختفى منها وقد حاول الآلاف من رجال القوات الشمالية أن يقبضوا عليه، ولكن دون جدوى.

وقد كانت أعماله أسطورية، فذات مرة أغار على خطوط الوحدة وتوغل فيما وراء هاحيث أسر أحد جنرالات الوحدة في سريره ومعه

زوجته كما غنم ما يقرب من مائة جواد وعندما أخبر إبراهام لينكولون بذلك قيل إنه علق قائلا: «إن الخسارة عظيمة بالنسبة للجياد، أما الجنرال فما أسهل العثور على غيره».

ما هو سر نجاح موسبى؟ إنه شخص لم يتعلم في ويست بوينت، ولم يكن جنديًا قبل الحرب، وقد شرح هذا في كتابه «ذكريات الحرب» الذي نشر في عام ١٨٨٧، «إن الرجال الذين يخوضون الحرب متأثرين بهذه المشاعر يكونون أقرب ما يكونون إلى أشخاص لا يقهرون، وبشكل عام فهم منتصرون حتى قبل أن تبدأ هذه الحرب».

الروح المعنوية المرتفعة وعلاقتها بالمرح

ومن الطرق الأخرى لرفع الروح المعنوية أن تتحلى بالمرح، فالمرح له تأثير إيجابي على الروح المعنوية.

ويقول أحد زملاء الجنرال ماك آرثر في ويست بوينت إنه حتى من بدايات حياة آرثر كان يغرس الثقة بالنفس لدى الآخرين من خلال مرحه.

وهذا أحد زملاء الدراسة للجنرال أيزنهاور، العميد كارل ك. بانك يقول: «لقد كانت أبرز خصائصه التي تظهر في جميع الأوقات هي مرحه ووده وروح الدعابة لديه».

وفي الواقع أن كثيرًا من الأشخاص يرجعون نجاحهم إلى مجرد الابتسام، وهناك دليل رسمي عن قيادة القوات الجوية نشر بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ناقش هذا الدليل أسلوب قيادة الجنرال هاب آرنولد،

والذي كان قائداً للقوات الجوية خلال الحرب ويقول هذا الدليل إن ابتسامة الجنرال آرنولد الجاهزة لعبت دوراً كبيراً في ترقيته إلى قائد القوات الجوية، ويقول الدليل إن المرح يبعث على الثقة والتفاؤل وعدم الخوف، ورسالة مفادها «أنا أحب الناس» هي رسالة يقدرها الجميع وينجذبون نحوها في الحال».

كن على وعي بما يجرى... ثم تصرف وفقاً لما ترى

إذا كنت تريد للروح المعنوية المرتفعة أن تسود في مؤسستك؛ فعليك أن تراقب ما يدور حولك بشكل دائم، أعره انتباهك وسمعك، ابحث عن الاتجاهات السائدة، والأهم أن تتجول لتزور الموظفين وتحادثهم يومياً، وبهذا لن تعرف فقط كيف يشعر موظفوك، بل ستعرف كل ما يجرى حولك.

فإذا أصاب الاكتئاب موظفيك في المؤسسة؛ فعليك أن تعرف هذا في الحال، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة حيال ذلك، وأحياناً ما تكون الفكاهة البسيطة قادرة على تحويل الأمور، وأحياناً أخرى قد يكون عليك أن تبذل أكثر من مجرد الفكاهة، والمبدأ المهم هو أن تعرف بما يجرى حولك في المؤسسة ثم تتخذ الإجراءات اللازمة في الحال، فإذا فعلت هذين الأمرين؛ فسيكون لك تأثير كبير على الأحداث أكثر مما لو اتبعت طرقاً أخرى.

ليست برينكتون فقط هي المدينة التي توجد فيها الجامعة المشهورة، بل هي موقع إحدى المعارك الكبرى خلال حرب الثورة، وكانت المعركة متأرجحة، وكان جورج واشنطن يراقب رجاله مراقبة دقيقة تحت

النيران، وكان يرى أن النيران والقصف قد بلغا حداً رهيباً للغاية لدرجة أنه كانت هناك خطورة في أن ينتابهم الرعب، فبمجرد أن ينكص بعض الرجال؛ فمن الممكن أن يسقط خط القتال بأكمله وكان دائماً يسير بفرسه بين الخطوط الأمريكية والبريطانية متجاهلاً النيران البريطانية، فكيف يمكن لرجاله أن يصيبهم الخوف، وهم يرون قائدهم ينطلق بفرسه ذهاباً وإياباً أمام أعينهم؟ وفي الحقيقة لم يتسرب الخوف إلى قلوب الجنود وظلوا في خط القتال.

مارس القيادة بضرب المثل الشخصي متى تسنى لك هذا

هل تتذكر لعبة «اتبع القائد؟ فقد كان الأتباع يحاولون اتباع المدير في كل ما يفعل، وقلما كانوا يترددون لأنهم كانوا يرون القائد يفعلها أولاً، وهؤلاء لم يدركوا فقط أن بإمكانهم فعل هذا، ولكنهم رأوا أيضاً أن القائد كان يرغب في فعل هذا قبلهم.

وفى عام ١٩٤٢ خطط اللواء إيرا . سي إيكر، من القوات المسلحة الأمريكية، للقيام بمهمة قصف جوى نهارية ضد الألمان، وأخبره طيارو القوات الجوية الملكية البريطانية بأن هذا ليس في الإمكان وأن الخسائر ستكون كبيرة، وكان لديهم الكثير من المصداقية؛ حيث إنهم كانوا يحاربون الألمان ويوجهون ضرباتهم إليهم منذ ١٩٣٩، وبالرغم من هذا، فقد كان الأمريكيون يعملون على إيجاد وسائل جديدة للقصف النهاري وذلك بالرغم من علمهم برأى الخبراء في القوات البريطانية وكان إيكر يعرف أن هذا الرأي قد جعل بعضاً من رجاله يتشككون في قدراتهم، ولا يحدث كثيراً أن يقوم أحد اللواءات بقيادة طائرة في معركة، إلا أن

إيكر قام بنفسه بإجراء أول مهمة قصف جوي نهارية، ومن ثم تبعه رجاله في تنفيذ هذه الطلعات النهارية وبتأثير هائل خلال فترة الحرب.

وبالفعل فإن القيادة من خلال ضرب المثل الشخصي تفعل المعجزات ولا يعني هذا بالضرورة أن تضع نفسك موضع الخطر.

وقد حدثتك عن البارون فون ستيوبن في فصل سابق، فهو المتطوع الذي ساعد جورج واشنطن في تحويل ذلك العدد الهائل من رجال غير مدربين، ولكنهم متحمسون إلى جيش نظامى حقيقي خلال حرب الثورة، ومن بين إسهاماته أنه وضع أول قواعد للتدريب، وتذكر أن التدريب العسكري لم يكن في تلك الأيام لغرض التدريب فقط بل كان يستخدم في المعارك للتأكد من قيام الجنود بالحرب والمناورة معا على أرض المعركة، وبدون هذا التدريب كان من المحتمل المشاركة في عمليات مناورة

ويقول فون ستيوين «كنت أدوّن أسلوب التدريبات ليلاً وبالنهار أقوم بتنفيذها».

وبالطبع، فإن مجرد كتابة ما ستفعله ليس قيادة؛ إذن فما الذي كان ستيوين يفعله ليجعل الجنود يؤدون تدريبه؟ لقد كان يشكل سرية يقوم بتدريبها بنفسه على ما دوّنه ليلاً، ثم يقوم بعد ذلك بتدريب السرية أمام ضباط وجنود الجيش الأوربي، وبهذه الطريقة، لم يكن يعلمهم بالضبط ماذا يفعلون، بل كان يبرهن على أن ما فعله سيصلح في ميدان القتال. ولهذا فإنه لم يكن عجيبا أن يصبح ستيوبن، بالرغم من صغر سنه نسبياً، أول جنرال يشرف على الجيش.

ما هي المدة التي يستغرقها خلق روح معنوية مرتفعة؟

ربما تكون قد سمعت بأن خلق روح معنوية مرتفعة قد يستغرق أشهراً بل أعواماً ودعني أؤكد لك أن هذا ليس صحيحاً، وهذا الجنرال باتون يقول: «بإمكاني خلال أسبوع أن أبث الروح المعنوية المرتفعة في أية سرية».

ذات مرة رأيت من فاق قدرة باتون العظيم على بث الروح المعنوية في وقت أقل، وكان ذلك في سرب طائرات مهاجمة في حرب فيتنام وقد كانت الروح المعنوية منخفضة لدى أفراد هذا السرب نظراً لارتفاع خسائرهم أثناء قيامهم بطلعات ضد مناطق حصينة للغاية في شمال فيتنام ولاوس.

ولم يسلم من هذه الروح المعنوية المنخفضة قائد السرب، الذي كان قد قضى عدة أعوام دون طيران، تم إرساله بعدها إلى الحرب وقد كان أقدم عميد ولذلك تم اختياره كقائد.

وقد كان هذا خطأ؛ فخلال تلك الأعوام التي قضاها بعيداً عن الطيران والعمليات كان قد فقد العديد من مهاراته القتالية والأسوأ أنه أصبح متردداً أثناء المعارك، ثم بدأ بعد ذلك في تجنب الطيران في الطلعات الصعبة الشاقة حتى تم إعفاؤه من الخدمة في نهاية الأمر.

وقد استطاع القائد الجديد أن يصلح الأمور من خلال جملتين حيث قال: «إنني القائد الجديد للسرب، وسأقوم بنفسي بمزيد من الطلعات، وخاصة ذات الطبيعة الصعبة بالنسبة لأي شخص منكم.

روح الجماعة

هل تمنيت من قبل أن تكون قائدًا عسكريًا بدلاً من أن تكون قائدًا في نوع آخر من المؤسسات؟ على أية حال، فكل ما على القائد العسكري أن يفعله هو إصدار الأوامر ثم يتم تنفيذها، أليس كذلك؟ ليس صحيحًا.

عندما مارست الحياة المدنية للمرة الأولى كان ذلك من خلال تعييني كرئيس لمؤسسة بحث وتنمية وقد استدعانى مدير الشركة وقال لي «أعرف يابيل أنك قدت مؤسسات عسكرية، إلا أن قيادة المدنيين ليست كقيادة العسكريين؛ إذ ليس بمقدورك أن تصدر الأوامر ثم تراها تنفذ».

وقد أكدت لرئيسي الجديد أنه في معظم الأحوال لا تكون القيادة العسكرية بمثل هذه البساطة، ومع هذا فقد وعدت فيّ البداية بأن أكون مرنًا.

ولم يكن من العدل مقارنة كتيبة مشاة أو سرب طيارين محاربين في المعركة بمؤسسة تشتغل بالبحث والتنمية من أجل كسب الرزق، ومع هذا يمكن عقد نوع من المقارنة بين مؤسسات البحث والتنمية في الجيش والحياة المدنية، هل تعرف ماذا اكتشفت؟ لقد اكتشفت أن لدى سلطة أكبر بكثير في المؤسسة المدنية، وإليك السبب ففي الجيش، إذا كان أداء الضابط سيئًا كمهندس لمشروع بحث وتنمية كان أقصى ما يمكننى فعله هو أن أوكل إليه مهام صعبة وأن أكتب تقريرًا بضعف أدائه، أما في الحياة المدنية فإن الموظف إذا أدى بشكل سيىء فإن لديّ السلطة لفصله في الحال.

لهذا فإنه بغض النظر عن نوع المؤسسة التي تقودها؛ فإن عليك أن تدخر سلطتك القيادية لتلك الحالات التي يكون من الضروري استخدامها فيها، وبدلاً من هذا ينبغي أن يكون هدفك هو أن تجعل لدى الأفراد في مؤسستك الرغبة التي تجعلهم يلتمسون قيادتك، ومثل هذا الإجماع من المؤسسة على قيادتك وما يصاحبه من ارتفاع الروح المعنوية يسمى روح الجماعة.

بعد الحرب العالمية الأولى علق الجنرال هاربورد أحد كبار قادة الجيش على تجاريه في فرنسا قائلاً: «للانضباط والروح المعنوية تأثير على ذلك التصويت الصامت الذي يقوم به عامة الناس عندما تصدر الأوامر، وهذا شكل من أشكال سيكلوجية العامة يجعلهم يميلون إلى اتباع قائد ما، أما الجيش فلا يتحرك إلا بعد التصويت على اقتراح ما والموافقة عليه (فالموافقة الجماعية) تأتي عقب التعاون بين جميع الجنود.

وبعبارة أخرى هناك روح جماعية لابد أن تصل إليها حتى تحفز الآخرين على فعل ما تريد... حتى في الجيش، حتى مع وجود سلطة الأوامر.

كيف يمكنك أن تخلق روح الجماعة؟ أرى أن روح الجماعة تقوم على ثلاثة أشياء: نزاهتك الشخصية، والثقة المتبادلة، والتركيز على العطاء لا على المنفعة الشخصية.

ليس بإمكانك تفادى مناقشة مسألة النزاهة

في الفصل الثاني رأينا أن الحفاظ على النزاهة المطلقة هو أول قانون

من القوانين الثمانية للقيادة، وفي الحقيقة، فإن النزاهة ترتبط بجميع ما تقوم به كقائد، ولا يمكنني أن أصدق أنه بغيرها يمكنك أن تبنى روح الجماعة، وهذا توماس ي. كرونين الكاتب السياسي وأحد الذين عملوا في البيت الأبيض يؤكد على أن النزاهة «ربما تكون أهم خواص القيادة».

يخبرنا اللواء بيري. م. سميث بقصة عن «بيب زاهاريَس» وذلك في كتابه «الاعتراف بالمسؤولية» وبيب زاهاريَس كانت إحدى بطلات أولمبياد ١٩٣٢، وبعد الأولمبياد وكلاعبة جولف محترفة، عاقبت نفسها بضربتين، وذلك بعد انتهاء الجولة التي كانت تلعبها، وقد كلفتها هاتان الضربتان ضياع المركز الأول في دورة من كبرى الدورات الرياضية، لماذا فعلت هذا؟ لقد اتضح بعد ذلك أنها مصادفةً لعبت الكرة الخطأ، وقد سألها أحد الأصدقاء بعد ذلك عن سبب عقابها لنفسها وقال لها: «على أية حال يا بيب، فإن أحداً لم يرك ولم يكن بمقدور أحد أن يتبين الاختلاف «فأجابته قائلة «أنا كنت أتبينه».

وقد يكون لدى ويست بوينت أكثر مواثيق الشرف صرامة في العالم؛ إذ ينص هذا الميثاق على أنه «على كل طالب أن يمتنع عن الغش والكذب والسرقة، وأن لا يتسامح مع أي شخص آخر يفعل هذا».

وقد يبدو الميثاق بسيطاً، ولكنه ينفذ بكل حزم، ومن خلال طلبة الكلية أنفسهم، وأي خرق للميثاق يعني أن يقدم الطالب استقالته. دعنا نفترض أن طالباً قد غش إجابات من ورقة زميل له أثناء الامتحان، فبعد الامتحان، وبالرغم من أن أحداً لم يلاحظه، فإن هذا الطالب يقوم

بتـحـويل نفسـه إلى لجنة شـرف الطلاب لإخـلاله بميـثـاق الشـرف، وهنا ينتظر منه أن يستقيل، فإذا لاحظه أحد وهو يغش؛ فعليه أن يبلغ لجنة الشرف، وقد رأيت كلا الأمرين عندما كنت طالبًا في الكلية العسكرية، وقد رأيت رجالاً عاشوا بهذا الميثاق وهم طلبة وحافظوا عليه وهم ضباط حتى ماتوا، وقد أنقذ هذا الميثاق أرواح كثيرين خلال المعارك، وذلك لأن ما يقوله الخريج يمكن الاعتماد التام على صدقه.

ولم يكن المسؤولون في ويست بوينت هم من شرعوا هذا الميثاق، بل كان الطلبة أنفسهم هم من وضعوه في القرن التاسع عشر، وفي البداية كانت أنشطة لجنة الشرف سرية، حيث كانت السلطات تعترض على تولي الطلبة هذه السلطة، ولكن مع مرور الوقت أصبح هناك تقدير لأهمية النزاهة المطلقة وقيمتها في ميدان القتال، وفي جميع العلاقات الإنسانية، وبذلك أصبحت أنشطة لجنة الشرف قانونية.

ومع هذا فقد كانت هناك فضائح غش في ويست بوينت حيث قام عدد من الطلبة بخرق الميثاق عمدًا، ويمكنك عد هذه الحالات على أصابع اليد الواحدة.

وكم رغبت في أن أخبرك بأن جميع الخريجين حافظوا على التزامهم بالميثاق بعد التخرج، ولكن لسوء الحظ؛ فلن يكون ذلك دقيقًا حيث إننا نتعامل مع البشر، ولكنني أستطيع أن أخبرك بأن المثل الأعلى قائم حقيقة وأن الالتزام بالميثاق قائم لدى معظم خريجي ويست بوينت ويستمر معهم حتى يوم وفاتهم، ولا يسعنى إلا أن أعتقد بأن قدرًا كبيرًا من الشهرة التى اكتسبتها «ويست بوينت» في تفريخ قادة ذوى

مواصفات غير مسبوقة إنما يرجع إلى هذه التربية المبكرة على النزاهة، والتي يتبعها طلبة الكلية دون انحراف؛ لأنهم هم أنفسهم يعودون إلى رشدهم عندما ينحرفون عنها.

فإذا كنت تريد أن تخلق روح الجماعة؛ فعليك أن تظهر نزاهة كتلك التي لدى بيب زاهاريس، وكما هو موجود في ميثاق شرف ويست بوينت فإذا فعلت هذا؛ فلن يمر وقت طويل حتى يعرف الجميع في مؤسستك أنك موضع ثقة وأنك تقول ما تعنيه وتعني ما تقول، وسيقوم أعضاء مؤسستك برد المعروف، حيث سيظهرون نزاهة في التعامل معك ومع بعضهم البعض، وسوف تنمو روح الجماعة في مؤسستك.

أدميرال الغواصة يقول: ينبغي أن تكون «النزاهة أولاً»

كان العميد البحري ديف أوليفر قد مارس القيادة ودرسها بعمق ثم قام بتأليف كتاب عنها، وعن النزاهة يقول أوليفر:

«في العديد من المؤسسات الكبرى هناك اعتقاد بأن الفائز في السباق عادة- هو الذي يرغب في الإبحار أقرب ما يكون من الخط الفاصل بين الصدق وما دونه، وهناك من يلجؤون إلى التذرع بإمتاع الناس بقصص قد تدفع المبتدئين إلى الاعتقاد بأن النجاح إنما يكون للمنافس الأكثر جهامةً والأقل تدقيقًا وبيروقراطية، وهذا ما لا ينطبق مع تجاربي».

أظهر اهتمامًا حقيقيًا بموظفيك

ورد في كتاب *ضابط القوات المسلحة* أن روح الجماعة هي «..حصيلة غرس الثقة المتبادلة بين القائد ومن يقودهم، والتي تقوم على أساس الاعتقاد بأنهم معًا يتمتعون بتميز وقدرة عظيمة».

فإذا كنت تريد أن تبني ثقة متبادلة؛ كما اكتشفت فإن عليك أن تظهر اهتمامًا حقيقيًا بسعادة أولئك الذين يقعون تحت مسؤوليتك.

وإظهـار هذا الاهتـمـام الحـقـيـقي يأخـذنا للحـديث مـرة أخـرى عن الأولويات السليمة التي ينبغي أن تكون لديك كقـائد، فـأول مـا يأتي في المقـام الأول رسـالة المؤسـسـة أو أهـدافـهـا، ثم بعد ذلك رفـاهـيـة الموظفين وسعادتهم، وإذا كنت قـائدًا حقيقيًا فينبغي أن تأتي مصالحك الشخصية في نهاية المطاف.

ومن يتبعك سوف يتقبل المصاعب، ويتحمل أخطاءك وخصوصياتك بل ويضحي بحياته من أجلك وعن طيب خاطر، ومع هذا فهناك شروط معينة لذلك- فقبل أي شيء لابد أن يكون الهدف الذي تسعى إليه جديرًا بذلك، ثم بعد ذلك عليك أن توضح أولويات الاهتمامات التي أوجزتها لك.

وعندما بدأت التدريس في الجماعة سألت دكتور مارشال. إي. ريديك صديقي ورئيسي بعد ذلك كيف حصل على مثل هذه الدرجات المرتفعة من طلبته في تقييمه التدريسي. فأجاب «إنه أمر سهل؛ فالطلبة سيؤدون أي شيء تطلبه منهم حتى أصعب المهام حين يدركون أن هذا لمصلحتهم وليس لمصلحتي».

وكـان هذا مـثـالاً رائعًا على تطبـيق أولويات القـائد على الفـصل الدراسي. تـأتي أولاً مـسـؤوليـة المعلم لنقل المعرفـة، ثم بدأ مـارشـال في تلقين دروسه للطلبة بهذه الطريقة، وهنا ظهرت مصلحة الطلبة وجاءت بعد ذلك مصلحته هو شخصيًا.

هل تعتقد أنه كان من السهل، أو من الصعب، التعامل مع الجنرال باتون؟ لقد كان يقود جنوده دون رحمة، وكان جافًا للغاية وكما سبق أن أخبرتك في فصل سابق، فلكي يعلم جنوده الانضباط أمرهم بأن لا

يقتصروا فقط على ارتداء الخوذة بل أيضًا رباط العنق، وقد كان هذا أثناء المعركة!.

رغم أن باتون ارتكب الكثير من الأخطاء، وربما تكون قد سمعت عن الحادثة التي قام فيها بصفع أحد الجنود وتوبيخه عندما أصابه خوف من القتال، وألقى أيضًا كلمة استخدم فيها لغة حادة مع مجموعة من الأمهات اللاتي قتل أولادهن في الحرب، وفي تعليق له بعد الحرب بدا وكأنه يسوي بين النازيين والديمقراطيين والجمهوريين، وقد أدت هذه الأخطاء إلى قيام أيزنهاور بفصل هذا الجنرال الكبير مرتين، وذلك بالرغم من قدراته.

وربما تكون قد سمعت عن هذه الأخطاء، أو رأيتها حين جسدها جورج. ك. سكوت عندما لعب دور باتون في ذلك الفيلم الذي فاز بجائزة سينمائية والذى كان يصور حياة هذا الجنرال المشهور، ولكن هل تعرف أيضًا أن باتون كان من أقل القادة خسائر في المعارك خلال الحرب العالمية الثانية.

وحتى عندما كان باتون برتبة كولونيل عمره تسعة وعشرون عامًا خلال الحرب العالمية الأولى فقد أبدى اهتمامًا حقيقيًا بحياة جنوده، فعندما رشحه الجنرال لقيادة أول وحدة دبابات أمريكية قال «سيدى، إنني أقبل هذه القيادة الجديدة بحماسة خاصة، وذلك لأنني أعتقد أنه يمكنني بهذه الدبابات الثماني أن أُنزل أعلى الخسائر بالعدو بأقل خسائر أرواح من الأمريكيين».

وكما ترى، فكثيرًا ما كان باتون يُظهر اهتمامًا خاصًا برجاله بالرغم من قسوته وبسبب إظهار باتون هذا الاهتمام ووضعه للأولويات السليمة فقد أوجد ثقة متبادلة كبيرة بينه وبين رجاله أدت إلى روح جماعة لا

تقهر، وكنتيجة لهذا كان النصر حليفه وكان رجاله يحبونه بالرغم من نقاط ضعفه.

الجنرال فريد فرانكس يأخذ فيلقه من أوربا إلى المعركة في العراق

عندما قاد الجنرال شوارزكوف عملية درع الصحراء قبل عاصفة الصحراء، سرعان ما اتضح له أنه يواجه مشكلة ضخمة، فقد كان لديه قوات برية كافية وجيش بمقدوره الدفاع عن المملكة العربية السعودية، ومع هذا فلم يكن لديه العدد الكافي للهجوم لإجبار العراق على الخروج من الكويت، ومن ثم فقد تم اتخاذ قرار بإرسال فيلق «VII» الذي كان يقوده فريد فرانكس زميلي في ويست بوينت.

وكما قد يدور بخلدك، فقد واجه فريد تحديات أمام نقل آلاف القوات وأطنان المعدات من مواقعها القديمة للوقاية من الهجمات السوفيتية في أوربا إلى صحراوات الشرق الأوسط وذلك لخوض حرب كبرى وقد كان هذا يتطلب مجهوداً ضخماً وإعادة لهيكلة قيادته، ولكن حتى في ظل تحديات إعادة الانتشار وخوض المعركة القادمة، لم يفشل فريد في إظهار اهتمامه الحقيقي بجنوده وبعائلاتهم.

«لقد كان الدعم الأسرى مشكلة كبيرة حيث إننا كنا قوة تم نشرها بشكل هجومي، وكان الجنود يصطحبون أفراد أسرهم وفي ظل تلك الظروف كان علينا أن نعيد الانتشار ولكن هذه المرة بدون أفراد الأسرة، ولم يكن الجيش قد فعل هذا من قبل بمثل هذه الكثافة، ولذلك كنا نريد أن نتأكد من قيام الجيش بوضع خطط شاملة للدعم الأسري والتأكد أيضاً من أن الجيش سوف يساعد أسرنا على الاعتناء بأنفسهم».

اجعل مؤسستك تركز على العطاء

عندما أقسم كنيدي اليمين الدستورية كرئيس للولايات المتحدة طلب من مواطنيه أن «لا يسألوا ماذا سيفعله لهم الوطن بل عليهم أن يسألوا ماذا سيفعلون للوطن».

لقد عرف كنيدي كيف يجعل شعبه يركز على الغاية السليمة، لقد أشار إلى أن بإمكاننا أن نفعل الكثير معًا إذا ركز الشعب على ما يمكن أن يعطي لا علىٰ ما يأخذ، ولسوء الحظ فقد تم اغتيال كنيدي قبل أن يحقق معظم أهدافه إلا أن روح الجماعة التي بعثها استمرت طويلاً بعد وفاته، وبفضل هذه الروح وضعنا أول تشريع للحقوق المدنية، أحدث ثورة في البلاد، كما هبطنا لأول مرة على القمر ونجحنا في إبعاد الصواريخ الروسية عن كوبا.

والتحول من الأخذ إلى الإعطاء أسهل مما قد تتصور، وكما ترى فإننا جميعًا نلعب إحدى لعبتين عندما نفعل أي شيء وإحدى هاتين اللعبتين هي «خذ كل ما تستطيع» والأخرى هي «أعط كل ما تستطيع» وبغض النظر عن اللعبة التي تتم ممارستها فإن اللاعبين يلعبون للفوز.

ويمكنك أن تتأكد من أن المجموعة التى يلعب أعضاؤها لعبة «خذ كل ما تستطيع» لديها قدر ضئيل من روح الجماعة أو قد لا يكون لديها شيء من هذه الروح، ومن ناحية أخرى، يمكنك أن تشعر بالروح الإيجابية في المجموعة التي يلعب أعضاؤها لعبة «أعطِ كل ما تستطيع».

أيّ الدورين تلعبه مؤسستك؟ فإذا كانت المؤسسة تلعب «خذ كل ما تستطيع» فإن عليك أن تقلب الأمر بشكل سريع لأنك إذا لم تفعل هذا

سيكون لدى مؤسستك قدر ضئيل من روح الجماعة، وسيصل الأداء إلى الحد الأدنى على أحسن الأحوال، ولكي تجعل موظفيك يلعبون «أعطِ كل ما تستطيع» فلابد من اتخاذ إجراءات إيجابية؛ فلابد أن تخبرهم باللعبة وتؤكد عليها وتسجل مدى التقدم فيها.

والإخبار باللعبة أمر سهل؛ بأن تحدد الهدف الذي تريد للمؤسسة أن تحققه، وتتوصل لإجماع على أهدافك من خلال المناقشة وأخذ آراء أعضاء المجموعة. اتفق على خطة عمل، وحدد المهام وتاريخ إنجاز هذه المهام.

أما التأكيد على اللعبة فأمر صعب، فكل ما يمكن أن يخفق سوف يخفق، وسوف تواجه ما يسميه كلوزويتز «خلاف المعركة» إذًا ستكون هناك انتكاسات وتثبيط وهزائم، ولهذا يجب عليك أن تستمر وأنت على يقين بالنجاح، وعليك أن تشجع وتطالب بالعطاء الدائم وبمزيد من التضحيات في مواجهة المحنة.

وإلى جانب هذا، عليك أن تقيس مقدار التقدم في لعبة «أعطِ كل ما تستطيع» وهذا يعني أن تكافىء أصحاب العطاء الكبير وأحيانًا أن تعاقب الذين مازالوا يلعبون اللعبة القديمة، وليس هذا دائمًا بالأمر السهل، وبعض الذين أعطوا بعض الشيء عندما لم يعطِ آخرون أي شيء خلال لعبة «خذ كل ما تستطيع» يواظبون على ممارسة اللعبة القديمة، وهؤلاء لابد من إفهامهم اللعبة الجديدة.

ودائمًا عليك أن تضرب المثل بأن تكون أول من يعطي، وعليك أن تفعل هذا دون تنازل لأنك لن تغش مؤسستك ولو للحظة، فإذا لعبت لعبة

«خذ كل ما تستطيع» لمرة واحدة؛ فتوقع أن تتبعك مؤسستك في نفس اليوم.

وبمجرد أن تعرف أن أعضاء مؤسستك يركزون على الإعطاء من أجل مصلحة المؤسسة وفوق مصالحهم؛ فلن تكون بحاجة لأن تسأل ما إذا كان لدى مؤسستك روح الجماعة أم لا، لأنك سترى هذا بعينيك، وسيخبرك الموظفون بمدى سعادتهم لكونهم في مؤسستك.

وهذا الرئيس الفخرى لشركة نيويورك تايمز ويدعى سلزبرجر، وقد كان أيضًا نقيبًا بحريًا، ويقول سلزبرجر عن تجربته في إدارة نيويورك تايمز «لقد أدركت سريعًا أن روح الفريق- العمل الجماعي نحو هدف مشترك ومحدد- يفيد أكثر بكثير من المبالغة في الاندفاع لتكتشف بعد ذلك أنه ليس هناك أحد وراءك».

لكي تخلق الروح المعنوية المرتفعة وروح الجماعة وتحافظ عليهما اتبع الخطوات العملية الآتية:

١- دع الآخرين يشاركونك في ملكية أفكارك وأهدافك وأغراضك.

٢- كن مرحًا في كل ما تفعل.

٣- اعرف ما يجري حولك، ثم افعل اللازم لإصلاح الوضع أو الاستفادة منه.

٤-مارس القيادة: بضرب المثل الشخصي متى تسنى لك هذا.

٥- التزم بأعلى مستوى من النزاهة الشخصية.

٦- قم ببناء الثقة المتبادلة من خلال إظهار الاهتمام الحقيقي بمن يقعون تحت مسؤوليتك.

٧ - ركِّز على الإعطاء بديلاً عن المنفعة الشخصية أو الاهتمام بنفسك وشجِّع جميع من في المؤسسة على فعل هذا.

وقد عرفنا في الفصلين السابقين كيف تبنى مؤسسة ناجحة مثل فريق كرة القدم الفائز، وأنت تعرف أن هذا يتطلب أربعة أمور:

- التراحم.
- العمل الجماعي.
- الروح المعنوية المرتفعة.
- روح الجماعة.

أوجد هذه العناصر الأربعة، وسيكون لديك فريق في المؤسسة يستطيع اللعب مع المحترفين والفوز عليهم في أى يوم.

وقد قام الكولونيل «لي روي بي. هانت» من القوات البحرية الأمريكية بطبع الرسالة الثانية وتوزيعها على قواته قبل أن ينزلوا من سفنهم في جودال كانال «إننا سنواجه خصماً صعباً وماكراً ولكن ليس إلى حد يمكنه من التغلب علينا لأننا جنود البحرية».

هل هناك أي شك بشأن أسباب نصر هذا الفريق؟

والآن انتقل إلى الفصل التالي، لتعرف كيف تدرب فريقك الفائز.

كيف تدرب فريقك الناجح

عندما كنت ملازمًا شابًا أتعلم كيف أكون ملاحًا وقاذفًا على طائرة B-52 أسعدني الحظ أن يتم توزيعي بين أفراد طاقم كان العميد جون بورتر يشغل منصب كبير الملاحين فيه.

وقد كان جون بورتر «ملاح السرب» بمعنى أنه كبير الملاحين في السرب، ثم أعلنت المؤسسة سياسة جديدة. وكان على ضباط الأركان، أمثال بورتر، أن يخدموا في أطقم بالإضافة إلى مهام الأركان الموكلة إليهم.

وقد حذرني أحد الأشخاص من أن وجود الكولونيل بورتر في طاقمي يعني أنه ينبغي على أن أحضر «مدرسة بورتر للملاحة»، وكما فهمت، فإن هذا لن يكون تطوعيًا ولا سهلاً.

وقد كان بورتر يلتزم الصرامة التامة إلى أن يتأكد من أن الملاح قد أصبح شخصًا يعتمد عليه، وكان يتوقع من كل ملازم ملاح أن يعرف كل ما يتعلق بعمله، وبما أنه أمر حتمي أن الملازمين لا يعرفون كل ما ينبغي أن يعرفوه؛ فقد كان جون على أتم استعداد ورغبة متناهية وقدرة على تعليمهم ما يحتاجون إليه.

وقد مرت الأشهر الستة التالية من عملي بالطيران بصعوبة بالغة؛ فقد استولى جون على جل اهتمامي جوًا وبرًا، وكان يصر على أن أعرف كل

مـا يتـعلق بالملاحـة وطائرات B-52، فـإذا مـا وقع مني خطأ؛ كـان جـون يقوم بتـصويبه في الحال، ومع هذا؛ فـعندما كنت أقوم بتـأدية واجبي كنت أجـتـهـد في هذا، ولكنني كنت أخطئ ومع هذا فـقـد كـان جـون يتـحلى بالصبر حيث كان يتابع ما أفعل ويوضح لي ما أرتكب من أخطاء، وكان يوضح لي وسائل زادت من قدرتي على العمل بشكل سريع وفق متطلبات الوقت والدقة، وفي النهاية فـهمت ما معنى (مدرسة بورتر في الملاحة) فقد كان مصطلحًا ينم عن احترام.

وبفضل تدريب جون وتوجيهه؛ أصـبحت ملاحًا مقبولاً، وقد كـان نتاج تدريبه تكوين فريق مـلاحين في السرب لم يكونوا يعرفون عملهم فحسب، بل كان لديهم الدافع إلى بذل قصارى جهدهم.

وإذ تقـرر علينا أن نذهب إلى الحـرب خـلال أزمـة الصـاروخ الكوبي؛ فقد كان جون صاحب الفضل في قدرتنا على تنفيذ مهمتنا بنجاح.

وقد جعل جون من نفسه مثـالاً يحتـذى به لكيفـية التدريب جـعلني أصبح معلمًا ويعد ذلك مـعلم قتـال وضـابط تدريب السـرب في طائرات الهجوم وذلك خلال معارك فيتنام.

وقد كـان جون هو مصدر العديد من وسائل التعليم التي اسـتخدمتـها بعد ذلك في احتياطي القوات الجوية وكأستاذ جامعي.

ولذلك أوجـه الشكر لجـون، وأعـتـقـد أن تدريبـاته في مـدرسـة بورتر للملاحة قد آتت ثمارها.

ينبغي أن يكون القائد مدربًا ومعلمًا

ليس هناك شك في أنك كقائد، لديك مسؤوليات تعليمية، وقد ذكرت مدى أهمية هذا المفهوم في فصل سابق، وكما يقول اللواء بيري م. سميث قائد سابق في كلية الحرب القومية «يرتبط التعليم والقيادة ببعضهما ارتباطًا شديدًا؛ فالقائد يجب أن يكون مستعدًا لتعليم المهارات والمشاركة في الآراء والتجارب وأن يعمل باهتمام شديد مع موظفيه لمساعدتهم على النضج والإبداع.. ومن خلال التعليم يمكن للقادة أن يشجعوا ويدفعوا ويؤثروا على مرؤوسيهم على اختلاف درجاتهم».

ينبغي أن يكون التعليم أسلوب حياة

هل تتذكر مسلسل «الكونغ فو» التليفزيوني، والذي قام ببطولته ديفيد كارادين؟ وكان المستشار الفني في هذا المسلسل والبديل أيضًا لديفيد في العديد من مشاهد المعارك شابًا لطيفًا وُلد في هونج كونج اسمه كام يوان، وهو مهندس وطبيب متخصص في معالجة الأمراض من خلال تقويم العمود الفقري باليد ومع هذا فقد كانت شهرته ترجع لمهاراته في الكونغ فو.

وقد أصبحت أنا وكام صديقين عندما أتيحت لي فرصة القيام ببعض أعمال الاستشارة حول «الكون» الخاص به، «والكون» هو صالة ألعاب الكونغ فو. وقد تأثرت كثيرًا بإخلاصه، وموقفه من شريكه، فقد كان كام شخصًا مستعدًا لمساعدة الآخرين دون انتظار المقابل، وقد كان يفعل هذا بالرغم من أنه كان يدير عدة أعمال ويقوم بمسلسلات وأفلام ويقوم بالتدريب في «الكون» الخاص به.

وفي ذلك الوقت كنت مهتمًا، بل وأتدرب على فن قتالي آخر وهو الكاراتيه، وقد سألت كام كيف استطاع أن يحافظ على مستواه المتميز في الكونغ فو بالرغم من تعدد اهتماماته؟.

فأجاب «إن الكونغ فو ليس فنًا قتاليًا فحسب، بل إنه أسلوب حياة أمارسه بشكل دائم».

فإذا كنت تريد أن تدرب فريقًا ناجحًا؛ فلا يمكن أن يكون التدريب أمرًا عارضًا أو وقتيًا ويقول بيرت - ك سكانلون أستاذ الإدارة «التدريب الفعال هو نشاط يومي، وليس نشاطًا يقع مرة في السنة، فكلما قضي المدير وقتًا في مساندة ودعم مرؤوسيه بدلاً من القيام بعملهم أو إخبارهم كيف يقومون به، كانت النتائج أفضل».

ولذلك؛ فإنك إذا كنت تريد تدريب فريق ناجح، فعليك أولاً أن تجعل من التدريب أسلوب حياة، وهذا يعنى أنه عليك أن تبحث عن فرص لمساعدة من تقودهم على التحسن، وكلما زاد تحسن أعضاء فريقك، تحسن أداؤهم لمهام المؤسسة، وكلما تحسن آداؤهم، كانت لديك مؤسسة أفضل.

ماذا تفعل لتكون مدربًا جيدًا؟

ليس من الصعب أن تكون مدربًا ناجحًا، ولكن هناك خمسة أشياء لابد أن تفعلها:

- يسر سبل الوصول إليك.
- أرشد.

- قدِّر الآخرين.
- عنِّف.
- حقِّق الانضباط.

ما السبب في ضرورة تيسير سبل الوصول إليك؟

من الخطأ أن تبني جداراً بينك وبين من تقودهم؛ وهذا لا يعني أن تنخرط بينهم بشكل مبالغ فيه، وإنما المراد هنا أن يتيسر وجودك تماماً للجميع، بحيث إذا كانت هناك مشكلة أو شيء لابد من قوله يبادر الآخرون بالإفصاح عنها.

أما الجدار فلن يتيح لك إلا سماع الأخبار الجيدة، وهذا قد يضر بقيادتك وبمؤسستك بعض الشيء.

وعندما كنت مديراً للبحث والتنمية بإحدى الشركات كنا نحاول تطوير مجموعة من أغطية الأذن لخوذات الطيران بحيث تزيد من حماية أذن الطيار. وعملنا لعدة شهور ولكن دون جدوى، وفجأة حدث ما اعتبرناه انفراجة، حيث أشارات نتائج الوقاية التي تم قياسها في معمل للسمع إلى نجاح التجربة، وانتظرت على أحر من الجمر أن يقوم مهندس المشروع بإعداد تصميم عام للمفهوم، ولكنه بدلاً من هذا نظر إلى النتائج وقال إن هناك شيئًا خطأ وأراد أن يعيد الاختبار.

وقد رفضت بشدة «أبعد كل هذه الشهور يواتينا النجاح في النهاية ثم تطلب منا أن نعيد الاختبارات؟ لن يكون ذلك!».

«سيدي المدير، لن يكلف الأمر الكثير، كما أنه لن يستغرق إلا أسبوعًا من التأخير».

فأجبته : «لسنا بحاجة لمزيد من التأخير مادام الجهاز يعمل»

فأجاب: «إنني لست واثقًا من ذلك».

«حسنًا .. أنا واثق، وقع على التصريح».

ولحسن الحظ لم يكن بيني وبين موظفي أي حواجز، فقد كانوا يعرفون أنني أتوقع منهم أن يطرحوا وجهات نظرهم ماداموا يؤمنون بها، وذلك حتى أتخذ قرارًا، ولكن ألم أكن قد اتخذت قراري؟

لقد نظر المهندس إلى مباشرة وقال: «سيدي المدير.. إذا كنت تريد للأمر أن يسير بهذا الأسلوب فسأوقع، ولكن قبل أن أفعل هذا أريد أن أذكرك أنه لو حدث وكنت مخطئًا فسوف تكون التكلفة بسيطة، أما إذا كنت على صواب في أن هناك خطأ في الاختبارات فسوف توفر الكثير، ومع وضع هذا في الاعتبار، وقبل أن تتخذ قرارك النهائي؛ أريدك أن تعرف أننا لو لم نقم بإعادة هذه الاختبارات؛ فلابد أن أؤكد أن هذا جنون» ولكنه لم يستخدم كلمة جنون.

وقد كانت كلماته دافعًا لي لأعيد النظر في المشكلة، حيث كان على صواب، وكانت لديه رغبة شديدة في الاستمرار في الاختبارات بعد الوقت الطويل الذي استغرقته محاولة حل المشكلة، وبما أنه كان هناك شك في النتائج فقد كان ذلك سببًا كافيًا لبذل مزيد من الوقت للتأكد منها.

وقد قمنا بهذا، وتأكدت صحة رأي مهندس المشروع، فقد كانت الاختبارات غير صحيحة بالنسبة للعديد من الترددات المهمة، وقد استطعنا بالفعل حل المشكلة العامة وكانت هذه المشكلة البسيطة سهلة الحل.

وينتابني رعدة عندما أفكر فيما كان سيحدث لو أنني كنت من القادة الذين يصرون على الطاعة الفورية لأوامرهم في جميع المواقف، لقد كنا سنضيع أربعين ألف دولار أو أكثر بالإضافة إلى الوقت الذي كان سيمر قبل اكتشاف الخطأ.

وقد يكون لما يزيد عن نصف الأخطاء البسيطة المرتكبة في أي موقف والتي قد تنتهي إلى مشكلة كبيرة تكتشف بواسطة شخص من المؤسسة، وما يحدث هو أن هذا الشخص إما أنه كان خائفًا من الذهاب إلى القائد المسؤول أو أنه لم يستطع الوصول إليه. أو وصل إليه ولكنه لم يسع إليه، ويندرج تحت هذه الطائفة فضيحة ووترجيت وكارثة المكوك الفضائي *تشالينجر*.

وهذا لا يعني أنه لزامًا عليك أن تأخذ بالنصيحة المقدمة لك، أو أنه ليس هناك مواقف لا يكون فيها متسع للمناقشة، وإنما معنى هذا أنه لا ينبغي أن يكون لدى موظفيك أي خوف من إظهار مشاعرهم بأقوى شكل ممكن، كما يعني هذا أيضًا أنه ينبغي أن تكون هناك قناة واضحة للتأكد من تلقيك للرسائل من موظفيك.

وجزء من هذا الموضوع يرتبط بأسلوبك والتعامل مع مرؤوسيك، فإذا كنت لا تقبل أى خلاف في وجهات النظر، فلن تتلقى أية رسائل.

ماذا سيحدث في رأيك إذا لم يتم ترقية إلا من يتفقون معك؟ دعني أخبرك بأنه لن يمر وقت طويل حتى تجد الجميع يتفقون معك، وسيكون قد مر وقت طويل على رحيل عدد من أفضل موظفيك من المؤسسة.

وعليك أيضًا أن تقوم دائمًا بمراجعة الإجراءات المطبقة من أجل السماح للموظفين، بملاقاتك، وستجد أن مساعديك سيعمدون إلى حمايتك ممن يعتبرونهم مضيعي وقت أو من سيزعجونك، فإذا أصدرت

تعليقًا عفويًا بأنك لا تريد رؤية المزيد من مضيعي الوقت، فلن تراهم، وستظل هناك مشكلة في أن مرجع الأمر في تحديد من هم مضيعو الوقت سيكون إلى مساعديك.

وجّه من تقودهم

التوجيه يعني اجتماع شخص مع آخر، بحيث يمكنك خلال هذا الاجتماع أن تلقى نظرة على ما فعله مرؤوسك، جيداً كان أم سيئًا منذ آخر جلسة توجيه، كما يمكنك أيضًا أن تكتشف ماذا يقلق وماذا يسعد الشخص الذي تقوم بتوجيهه، وأحيانًا ما تخرج من هذا الأسلوب بالقليل، ومع استمرار رؤيتك لمرؤوسيك ورؤيتهم لك يمكنك أن تظل على معرفة دائمة بما يحدث في المؤسسة.

وهناك ناحيتان مهمتان تتعلقان بالتوجيه ينبغي عليك أن لا تهملهما، الناحية الأولى تتعلق بمتى تقوم بجلسات التوجيه والناحية الثانية تتعلق بما ستفعله في هذه الجلسات.

متى تقوم بالتوجيه؟

هناك عديد من المؤسسات تطلب من مدرائها أن يعقدوا جلسات توجيه مع موظفيهم بشكل دوري وعادةً ما يكون هذا مرة كل عام، والتوجيه الدوري أمر رائع؛ حيث تدرك أنت ومن ستوجهه أن التوجيه قادم ويمكنكما الإعداد له، ففيما يتعلق بالقادة والأتباع الذين لا يرغبون كثيرا في الاجتماع يكون التوجيه الدوري تأكيداً على أن الاجتماع سيحدث، ومع هذا؛ فإنه بالرغم من أن الإرشاد الدوري أمر جيد، إلا أنه ليس كافيًا.

وفي بدايات تجاربي القيادية في مجال الصناعة، قمت بتعيين شخص كبير السن كان يفوقني كثيراً في خبرته، وقد كان يؤدي عمله بشكل جيد من عدة نواحي، ولكن كان هناك شيء واحد يفعله ويتسبب في إغضابي فعندما كنت أوكل له مهمة ما، لم يكن بمقدروي الاعتماد عليه في إتمامها في الموعد الذي حددته له، دون أن أرسل له رسائل تذكير، وبالطبع قمت بتعنيفه، ولكن دون جدوى، إلا أنه كان يؤدى أداءً حسناً من نواحي أخرى، حيث كان يفعل ما أطلبه منه، كما كان مهذباً، ولكن كان على أن ألح عليه حتى يتم مشروعاً ما في الوقت الذي حددته له، دون الاعتماد عليه في أداء مهامه بنفسه بلا إلحاح، ولم يكن لدى وقت حتى أدعه فيما هو عليه من عدم الوفاء بالمواعيد المقررة وبالتالي «ليتعلم درساً» من الإنجاز المتأخر.

وكنت أنوى أن أعقد له جلسة توجيه خاصة بشأن المشكلة ولكن يبدو أنني كنت مشغولاً دائماً، و كنت أعرف أنه بعد مرور ستة أشهر سيحل موعد المراجعة الأولى للمرتب ومعها جلسة توجيه كاملة وسيتطلب مني ذلك الحديث معه عن كل شيء.

وربما كان لكبر سنه عني بكثير وزيادة خبرته، صلة بموقفي هذا. وبعد ذلك، وفي يوم ما حل موعد المراجعة الأولى للمرتب، ووجدت نفسي أمام مشكلة، فقد كان هذا الرجل يؤدي عمله جيداً، ولكنني لو أعطيته زيادة في المرتب في ظل هذا الوضع، فسيعني هذا أنني متقبل للوضع كما هو.

وقد قدرت أنه لن يكون بمقدوري بسبب هذه المشكلة أن أوصي بزيادة في المرتب، ومع هذا فقد كان ما فعلته هو أن أوصي بمراجعة إضافية بعد تسعين يوماً.

وفي جلسة التوجيه سألته عما إذا كان العمل الذي أوكله إليه يزيد عن طاقته، فأجاب بالنفي، وقد شرحت له أسباب عدم حضوله على زيادة وأسباب المراجعة الإضافية واقترحت عليه بعض الطرق كي يستخدمها للتأكد من إنهاء المهام دون الحاجة لتلقي رسائل تذكير، وقد اندهش وقال إنه كان ينتظر مني أن أذكره بشكل دائم، وكما قال لي فقد كان هذا هو الإجراء المتبع في شركته السابقة.

وسواء كان ماقاله دقيقًا أم لا؛ فليس هذا ما نتحدث عنه، أما ما يهمنا فهو أن هذا الموظف استطاع تغيير الوضع دون مجهود، وبعد جلسة التوجيه أصبح بمقدروي الاعتماد عليه في إتمام عمله في المواعيد المحددة وفي جميع المهام دون أن أخبره بشيء، ولم يجد صعوبة في الحصول على زيادة في المرتب عند المراجعة الإضافية، وقد جعلت الزيادة بأثر رجعي بداية من المراجعة الأولى، ولم أجد أية صعوبة في التعامل معه بعد ذلك.

وفي هذه الحالة، كنت أنا المتسبب في أن يتفاقم الموقف دون داع لمدة ستة أشهر، وقد وعدت بأن لا أكرر هذا مرة أخرى، وإلى الآن لم أكرره.

متى تدعو لعقد جلسة توجيه خاصة

بالإضافة إلى جلسات التوجيه التي تدعو لها أحد موظفيك عليك أن تدعو لعقد جلسة توجيه عندما:

- يكون هناك قصور في الأداء في أية ناحية.
- تريد أن تحصل على أي رأي بشأن موضوع ما.
- تعتقد أن بإمكانك المساعدة.
- تريد أن تراجع إجراءً أو مشروعًا سابقًا كتجربة تعليمية.

- تريد أن تقدم نصيحة مستقبلية.
- يكون هناك مؤشرات بوجود مشكلة من نوع ما.
- يكون هناك أي سبب آخر يدعوك للاتصال بشكل خاص مع رؤسائك ومرؤوسيك.

كيف تنظم جلسة للتوجيه؟

من القادة من يظن أنه من السهولة بمكان أن يعقد جلسة توجيه دون إعداد، ولكن هذا خطأ، فاعتماداً على هدف التوجيه، عليك أن تحدد بوضوح قبل الاجتماع ما الذي تريد مناقشته، وما هي الأسئلة التي تود طرحها.

ولاشك أنه ينبغي عليك أن تكون جاهزاً للرد على جميع الأسئلة بأسلوب مباشر، وبالإضافة لهذا، لا تخف من طرح أي سؤال.

وقد كان «إيد كوك» عمدة نيويورك يتجول هنا وهناك متسائلاً عن رأى الناس في إدارته ولم يكن دائماً يتلقى إجابات إيجابية، إلا أن كل إجابة كانت تمنحه معلومات جديدة عما هو خطأ وما هو صواب في أسلوب إدارته لنيويورك هو ومساعديه.

أسئلة ينبغي أن تطرحها خلال جلسة التوجية

يوصي اللواء بيرى بأن يقوم القائد بطرح هذه الأسئلة خلال الاجتماع:

- ما هى أكثر النواحي التي تحبها في هذه المؤسسة؟
- ما هي أكثر النواحي التي تسبب لك إزعاجاً؟
- ما هي اقتراحاتك لتحسين هذه المؤسسة؟

- مـا هي الـسـيـاسـات والإجـراءات والوسـائل والمؤسـسـات التـابعـة والأنظمة.. إلخ التي يجب أن تتخلص منها، وما هو الجدول الزمني لها (الآن، العام القادم، بعد خمسة أعوام من الآن.. إلخ)؟.
- في رأيك من هم أكـثـر المبـدعين والمتـعـاونـين ومن لديهم الرغـبـة في مساعدة الآخرين في المؤسسة؟
- ما هي أهدافك الشخصية من وجودك في المؤسسة؟
- ما هي الوظيفة التي تريد أن تنتقل إليها بعد ذلك وفي أي مكان: لماذا ومتى؟
- في رأيك ما هي أكبر نقطة ضعف لديك؟
- ما هو برنامج التحسين الذاتى الذي تتبعه الآن؟
- في رأيك ما هي فرص ترقيتك إلى المستوى التالي وبأي إطار زمني؟
- ما هو أكثر ما يضايقك بشأن قراراتي ونمطي في القيادة؟.
- ما هـي الأشياء الثلاثة التي تضيع وقتك أكثر من غيرها؟
- ما هـي الأهداف التي حددتها لمؤسستك؟
- من فضلك، قم بتقييم أداء المؤسسة أو الوحدة أو المجموعة التي قمت بقيادتها خلال الأشهر الستة الأخيرة. من فضلك أوجز نقاط الضعف والقوة خلال هذه الفترة.

وهذه القائمة من الأسئلة التي وضعها الجنرال بيرى قد تنطبق على مـؤسـستك أو لا تنطبق عليـهـا، ولذلك عليك أن لا تتـبـع هذه القـائمـة ولا غيرها بشكل تلقائي دون التفكير في خصوصيات مؤسستك.

وهناك قـائد ناجح أعـرفه يتـبع أسلوبًا توجيـهـيـا واحدًا في كل مـرة يتولى فيها مسؤولية منظمة جديدة، فهو يسأل ما الذي تفعله بالضبط؟

ماهي مشاكلك؟ كيف يمكنني مساعدتك؟ ما الذي يمكنني فعله لأجعل عملك سهلاً؟.

ما سر أهمية جلسات التوجيه

جلسات التوجيه هي فرص رائعة للمرؤوسين للحديث معك بشكل غير رسمي وفي نفس الوقت بأسلوب جاد، وعند القيام بجلسات التوجيه بشكل سليم؛ فستعرف الكثير عن موظفيك مما لم تكن على علم به من قبل، وعند الحديث عن الإرشاد يكون من المناسب أن تذكر القول القائل «اسأل تعطَ».

وفي هذه الجلسات يمكن أن يتحدث إليك موظفوك عما يقلقهم كما يمكنك أن تضع حداً للإشاعات والقيل والقال، كما أن هذه الجلسات فرصة جيدة لك ولمرؤوسيك لتحديد الأهداف والسعي نحو أداء أفضل. استفد من هذه الناحية من نواحي القيادة، ودرب فريقك من خلال التوجيه الجيد.

أعرب عن التقدير

لا تترك أية فرصة أداء جيد من أحد موظفيك دون تقدير، فمن ناحية، فإن هذا هو أفضل ما يمكن فعله، فعندما يفعل شخص ما شيئاً ما كما ينبغي؛ فهو يكتسب تقديرك. ألا تعتقد بأنه ينبغي أن يتم تقديرك عندما تؤدي عملاً جيداً ألا تشعر بأنك قد اكتسبت تقدير الآخرين في ظل هذه الأوضاع. دعني أؤكد لك أن الجميع يشعرون بنفس الشعور، إنها الطبيعة البشرية، والتقدير في الحقيقة يمثل أكبر المحفزات للإنسان.

وخلال الحرب العالمية الثانية وجد قائد إحدى مجموعات القوات

الجوية أن كثيراً من خسائره مرجعها إلى الحوادث وسوء الصيانة بالإضافة إلى ضربات العدو.

وقد جرب عدة وسائل دون جدوى، ووضع نظاماً للجوائز للنجاح في الصيانة، وقد كانت الجوائز في حد ذاتها متواضعة، فقد كانت هناك شهادات تقدير، وأشياء نادرة من المخزن العسكري وإجازات لمدة ٤٨ ساعة، وقد كان يعطي هذه الجوائز لأقل الطائرات فشلاً في الإقلاع بسبب الصيانة ولأقل الأعطال الميكانيكية للأجهزة أثناء الطلعات وللطائرات التي تكون على استعداد للمشاركة في العمليات لأطول عدد ممكن من الأيام.

وقد استخدم هذا القائد مختلف الأساليب التي توصل إليها عقله لإعطاء أكبر قدر من التقدير والدعاية للفائزين، كما كان يعقد طقوساً خاصة لإعطاء الجوائز، حيث كان يلتقط صوراً ويرسلها إلى الصحف المحلية للموقع الذي يقيم فيه الجندى كما كان يكتب خطابات توصية خاصة ومعاملة خاصة.

وقد لا تكون هذه الجوائز ذات قيمة كبيرة، إلا أن التقدير والشهرة المحلية التي صاحبتها كان ينظر إليها على أنها ذات أهمية كبرى بالقدر الذي يجعلك تعتقد أن كل جائزة كانت تستحق ليس أقل من مليون دولار.

ولم يمض وقت طويل حتى كان لدى هذا القائد سجل صيانة بارز وورد في أحد أدلة القيادة القديمة الصادرة من القوات الجوية «تحالف مع ميول الطبيعة البشرية ولا تقاومها كما لو كانت عدواً فالرغبة في النجاح والتقدير هي إحدى الدعائم المهمة لك في القيادة».

ويقول ريد نيومان الجنرال المتقاعد في الجيش الأمريكي ومؤلف كتابين أحدهما عن القيادة والآخر عن «الجنرالية» عند القيادة «يتطلب الأمر العديد من المواصفات والسمات والوسائل - بما فيها الدافع والقوة والحكمة والفهم وغيرها، إلا أنه ليس هناك ما يعوض الحماسة والتقدم الذي يكون نتيجة لتقدير عملٍ تم أداؤه بالشكل السليم».

صاحبة منتجات بينك كاديلاك تقول عن التقدير

تقول ميري كي آش السيدة الأسطورة التي أنشأت شركة لمستحضرات التجميل تدر مليار دولار سنويًا مستخدمة وسائل قيادية بارزة «لأننا نقدر حاجة الموظفين إلى المدح؛ فنحن نبذل مجهودًا مكثفًا لنقدم أكبر قدر ممكن من التقدير».

وهذا هو ما تفعله، فهي تقدم منتجات «بينك كاديلاك» ومعاطف باهظة الثمن ومجوهرات وغيرها من الجوائز المادية لأكثر الأقسام بيعًا، ولا تكتفي بهذا، بل إنها تعطي أوشحة زهيدة الثمن وتدعو الموظفين للوقوف على المسرح ليتلقوا التصفيق، وترسل رسائل مدح بخط اليد، كما تصدر ثلاث مجلات منفصلة (اثنتان منها بشكل شهري، وواحدة أسبوعية) لتقدير أصحاب الأداء العالي، كما أنها تقوم بشكل شخصي بتقدير وتشجيع موظفيها متى وحيث تسنى لها هذا.

وتشعر ماري كي بأن أقوى أشكال التقدير لا يكلف أي شيء ألا وهو المدح، وتعتقد أن مدحك سيساعد موظفيك على تحقيق النجاح، وهي تسمى هذا المبدأ «مدح الموظفين المفضي إلى النجاح» و«ماري كي» تعلم أن الموظفين يستجيبون للمدح والتقدير كما لا يستجيبون لأي شيء آخر،

ولذلك فعند ظهور أية بادرة نجاح ولو كانت بسيطة فهي تسرع إلى المدح.

«إنني أعتقد أن عليك أن تمتدح موظفيك متى استطعت لذلك سبيلاً؛ فهذا يجعلهم يستجيبون استجابة النبات المتعطش للماء».

ولا تتعجب عندما تعرف أن مفهومها سليم تماماً من الناحية النفسية.

أعرب عن تقديرك بأسرع ما يمكن

يقول علماء النفس أن مفهوم التقدير لابد أن يكون محدد الهدف، ولكنهم أيضاً يخبروننا بأمر آخر، فصاحب نظرية السلوك المشهور ب. في سكينر يؤكد على ضرورة أن يكون المدح بأسرع ما يكون بعد حدوث ما يستحق المدح، وذلك للحصول على أعلى استفادة.

وللأسف نجد أنه حتى الجيش أحياناً لا يهتم بهذا، وهذا ما اعتبره جريمة في حق القيادة الفعالة وسبباً في عدم فعل ما ينبغي فعله، وأتذكر حينما كنا نخوض المعارك، كان يحدث من وقت لآخر أن يقوم شخص ما بفعل شيء ذي قيمة ثم يتلقى ميدالية بعدها بيومين، وهذا هو ما ينبغي أن يكون، تذكر ماك آرثر الذي كان يقلد الجائزة للشخص، حتى قبل أن يقوم بالعمل كما ذكرنا في الفصل الثاني.

ومع هذا فغالباً ما نجد عكس ذلك، والمشكلة هي أمر البيروقراطية، ويشترك الكثير من الناس في «ضمان نزاهة الجائزة» وما يعنيه هذا هو أنه طبقاً لتفكيرهم، ليس هناك أمر على خير ما يرام ولذلك فهم يرفضون التوصية بالجائزة لأنها ينقصها علامة ترقيم وغير ذلك من الأسباب

التافهة، وفي النهاية ينتقل الشخص الذي رفع التوصية إلى مهمة أخرى أو قد يصيبه الإحباط بعدما يكون قد رفع الأوراق وتم ردها ثلاث أو أربع مرات، فما يكون منه إلا أن يقلع عن هذا، وكما قلت من قبل، فأنا أعتبر هذا عملاً إجرامياً، وقد اشتركت شخصياً في مساعدة موظفين للحصول على جوائز كانوا قد استحقوها منذ أعوام مضت، وربما تكون قد قرأت عن أمثلة لأشخاص حصلوا لتوهم على ميداليات كانوا قد استحقوها خلال الحرب العالمية الثانية وعندما يحدث هذا فإن أثره يكون عكسياً على الفرد والمؤسسة.

وكقائد، فإن من أخطر مسؤولياتك أن تتأكد من حصول الموظفين على الميداليات التي يستحقونها بأسرع ما يكون.

الجنرال جرانت يوضح لنا الطريق

خلال الحرب الأهلية كانت لدينا ميدالية واحدة هي ميدالية «الشرف» ولكن كان من المسموح أيضاً لكبار الجنرالات أن يمنحوا الضباط تحت قيادتهم ترقية إلى رتبة فخرية لقيامهم بإنجازات غير عادية، مما يعنى إعطاء لقب جديد ولبس شارة الرتبة الأعلي ولكن دون زيادة في المسؤوليات أو المرتب كما كان الحال مع الترقية وقد كان هذا تشريفاً مثل الميدالية.

وفي مايو ١٨٦٤ دخل جرانت في معركة مع قوات الأنفصال في سبوتسلفانيا ولم يحالفه حظ كبير، ثم قام الكولونيل إيموري أبتون بعد ذلك بشن هجوم نجح تقريباً في الاستيلاء على دفاعات قوات الانفصال فيما كان يسمى «الزاوية الدموية» ولم يضع جرانت الوقت في منح التقدير على الفور.

«إن من سلطاتي أن أقوم بترقية الضباط في ميدان القتال لما يقومون به من أعمال خاصة تتم ببسالة، ومن خلال هذه السلطة فإنني قد منحت أبتون رتبة عميد في الحال».

حل الجنرال كاستر «وحلّي أيضا»

ربما يكون كل شيء اعتقدت أنك عرفته عن الجنرال جورج. أ. كاستر المشهور بمعركة ليتل بيج، غير صحيح، ولن أذكر كل التفاصيل؛ هذا لأن ذلك يصلح أن يكون مادة لكتابين منفصلين دعني أخبرك بقليل من كثير، كان كاستر من الطيارين المقاتلين أول من يعمل كمراقب منطاد في عام ١٨٦٢، وقد أصبح عميداً بعد عامين فقط من تخرجه في ويست بوينت، وكان الجنرال الوحيد من قوات الاتحاد الذي هزم الجنرال جيب ستيوارت من قوات الانفصال مرةً في جيتيسبرج، ومرة أخرى في ييلو تافيرن حيث قتل ستيورات، وكان كاستر أصغر جنرال ينال هذه الترقية حيث نالها وهو في العشرينيات، وكان ينظر إليه كأفضل جنرال فروسية في الحرب، ولم يخسر أية معركة سواء في الحرب الأهلية، أو في الحروب الهندية حتى معركة لتيل بيج هورن، أما عن رأيه في الهنود فقد قال إنه لو كان هندياً لحارب الرجل الأبيض أيضاً، وتكراراً لمقولة بيتر دراكر.. تقول «ما يعرفه الجميع عادة ما يكون خطأً».

لماذا ذكرت كاستر؟ لأنه هو الآخر أصابه الإحباط من معدل التصديق على الميداليات التي كان جنوده يحصلون عليها، وكان حله أن ابتكر ميدالية خاصة به كان يقدمها كجائزة وكان من يحصل عليها يشعر بفخر شديد بها، وعندما واجهت هذه المشكلة كجنرال في قوات الاحتياط الجوية قرأت عن الحل الذي توصل إليه كاستر، ولم تكن هذه

الميدالية بالطبع مرخصاً بها، ولكنها كانت فعالة، ولذلك فعلت كما فعل كاستر حيث ابتكرت «ميدالية التقدير»، وقد كانت كبيرة ومؤثرة وكانت توضع حول الرقبة وكانت ذات شريط أحمر وأبيض وأزرق، كما كان يعطي معها لوحة حائط يذكر فيها سبب الجائزة وكنت أقدم الميدالية في احتفال يحضره جمع غفير ومصورون كما هو الحال في تقليد ميدالية رسمية وكان من بين تعليقاتي في الحفل أن الجائزة غير مرخص بها، ولذلك لا ينبغي أن توضع على الزي الرسمي وفوق هذا أضفت أنه إذا تم ارتداء هذه الميدالية خلال حفلات العشاء الخارجية فإن الشخص الذي سيرتكب هذا سوف يرغم على تناول شراب «جروج باول».

وحفلات العشاء الخارجي يتم حضورها بالزي الرسمي كاملاً وخلالها يكون هناك مقدار كبير من التهاون والخروج عن القواعد ومن يخرج عن قواعد القوات الجوية بشكل حقيقي أو تخيلي خلال هذه الحفلات يتم معاقبته بشراب «الجروج باول» وهو خليط غير مألوف من المشاريب مثل خلط الشيكولاته بالكاتشاب بالخردل بحيث يكون طعمه قوياً ولكنه خالٍ من الكحول، وبالطبع كان جميع من حصلوا على الميدالية يلبسونها في هذه الحفلات وهم يشعرون بالفخر.

وأشعر أن علي أن أقدم كلمة تحذير للقادة خارج وداخل الجيش، عندما تأمر بشيء ما مخالف للقواعد مثل «ميدالية كاستر» فعليك أن تتحمل مسؤولية أفعالك، وكنت قد قررت أن مافعلته هو الصواب ولذلك فعلته، ولكنني كنت أعرف أنني أنتهك القواعد وكنت مستعداً تماماً لتقبل أي عقاب إذا كان العقاب هو النتيجة لما فعلت.

والتقدير يمكن أن يكون أحد أهم وسائل التعليم التي تتبعها بل إن

الجنرال نـابليـون أصـابه الذهول لما يـتضـمنه التـقدير من سلطة مطلقـة كعامل محفز، فعندما أخبر بأن رجاله سوف يفعلون أى عمل شجاع لو أنهم تلقوا ميدالية من ميداليات الإمبراطور صـاح: «لكم هو مدهش أن يقوم الجنود بما يقومون به مقابل مثل هذه الحلية البسيطة».

عنف عند الضرورة

لا يمكن للقـائد أن يكون رجـلاً طيبًا» بصـورة دائمـة؛ فـهناك أوقـات تضطرك الأمـور فيها إلى تعنيف الآخرين وتوقيع عقوبات تأديبية عليهم. وإذا لم تفعل هذا؛ فإن هنـاك احتمالاً كبيرًا لتكرار الخطأ أيًا كان هذا الخطأ، وبالإضـافة إلى هذا فإنك بهذا ستبعث برسالة للمؤسسة كلها مفادها أنك لا تهتم بأن يكون الأداء أو السلوك مقبولاً، وبالطبع فإنك إن لم تهتم؛ فلا تتوقع من الآخرين أن يهتموا.

وينصح الجنرال باتون بأن يكون التـعنيف مباشـرة عقب كل خطأ، فـعندما يرتكب شـخصٌ خطأ؛ فـعلى القـائد أن يطلعـه على خطئـه في الحـال، يقـول باتون «ليس بإمكاني أن أقتل جنديًا في التدريب القتـالي، ولكن يمكنني أن أجعل كل جندي يتمنى لو كان ميتًا بدلا من أن يتلقى ثورة غضبي».

ولتلحظ أن نصيحـة باتون تتـفق عـامـة مع التفكيـر الحديث بشـأن التعنيف، وفي كتابهمـا الذي حقق أعلى مبيـعات «مدير لدقيـقة» يقول كينيث بلانكرد وسبنسر جونسون «عنِّف الموظفين في الحال، أخبـرهم بأنهم أخطئوا - كن محددًا وأخبرهم برأيك في هذا الخطأ - وبعبارات دقيقة.

عندما يتحتم التعنيف، قم به في الحال

تذكر أن التعنيف نوع من النقد، ولذلك، وكما وضحنا في فصل سابق، فعليك بأن تعنف على انفراد وليس على الملأ، وأحيانًا تكتشف في جلسات التعنيف الأسباب التي تبرر قيام الموظف بما قام به، وهنا لا تكون بك حاجة مطلقًا للتعنيف، وسوف تعرف هذا في الحال، وبما أنك قد عقدت جلسة التعنيف على انفراد فإنك بهذا ستجنب نفسك وغيرك الحرج.

فإذا كنت غاضبًا؛ فأخبر من تعنفه بذلك وبأسبابه، ولا ضير أن تكون غاضبًا ولكن ليس معنى هذا أن لا يكون لديك ضبط نفس لأن هذا يؤدي بك إلى عدم التركيز على الهدف الأساسي للتعنيف.

وعندما تعنف تأكد من أنك تركز على ماتحاول تحقيقه، فليس هدفك هو أن تؤذي مشاعر من تعنفه أو ترهبه أو تجعله يمتعض، وإنما هدفك هو أن تخلق لدى الموظف الرغبة في أن يعتمد على نفسه في تحسين أدائه وإحدى طرق هذا هي تلك الأساليب التي تستخدمها ماري كي حيث تُضَمِّن النقد الإطراء، وذلك كما ذكرنا في الفصل الرابع، والطريقة الأخرى هي أن تتبع توصيات بلانكارد وجونسون: «صافح الموظف أو لامسه بشكل يجعله يشعر بأنك حقًا تقف إلى جانبه، ذكره بمدى تقييمك له، وأكِّد له أنك في هذا الموقف تحسن الظن به كشخص ولكن تنتقد أداءه وعندما ينتهي التعنيف كن على وعي بهذا».

نفذ الإجراءات الانضباطية

أحيانًا ما يكون الخطأ كبيرًا مما يستلزم منك استخدام إجراء

تأديبي ما وعندما يتحتم عليك ذلك؛ افعله دون أي تأخير، وكلما طال تأخيرك زاد الأمر صعوبة عليك وعلى من يجب أن يخضع للعقاب، وبالإضافة إلى هذا، فإن التأخير يمكن أن يزيد من فرص النظر إلى الإجراء التأديبي المتخذ على أنه غير عادل.

وعليك دائماً أن تتخذ إجراء تصحيحياً عندما تكون هناك ضرورة للتأديب، فإذا كنت تؤدب بهدف الردع المستقبلي، فإن كيان الردع الرئيسي حتمية وقوع العقاب، وليس قسوته.

وخلال القرن السابع عشر، كان عقاب السرقة في الطرقات في انجلترا هو الموت، أما الآن فإن العقاب هو السجن لعدة سنوات، ومع هذا، فقد انخفضت كثيراً حوادث السرقة، والسبب في هذا هو أن احتمالية القبض على المجرم وعقابه أصبحت أكثر كثيراً من ذي قبل.

أما في الولايات المتحدة، فإن حوادث السطو تزيد نسبياً عن مثيلاتها في انجلترا، و ربما تكون هناك أسباب عديدة لهذا ولكن ليس تخفيض العقاب هو أحدها، إذ إن الموت لم يكن أبداً عقاباً لمثل هذه الجرائم، ولكن أحد الأسباب هو أن احتمالية القبض على المجرم وعقابه أصبحت أقل من ذي قبل.

وأحد أوجه الانضباط ليس أن تفرضه، ولكن أن تحققه وتستمر عليه.

والأصل اللاتيني لكلمة التأديب معناه «أن تُعلِّم» ومستوى التأديب، كما هو الحال مع مستوى التعليم، تحدده أنت كقائد فإذا كنت تريد لأعضاء مجموعتك أن يحترموا قوادهم وأنفسهم وأن يكون أداؤهم في أفضل مستوياته؛ فلابد من أن تعلمهم فعل هذا، ولا يمكن لهذا أن يحدث

في الحال، إذ لا يمكن أن تتهاون في تطبيق الأداء ثم تتشدد فيه مرة واحدة بشكل مفاجئ.

وقد قال جورج واشنطن «إن دفع الجنود إلى التزام القدر المناسب من الانضباط لا يحدث في يوم أو شهر أو سنة».

لقد كان واشنطن يعرف أن تحقيق معدلات انضباط عالية أمر صعب وشاق يحتاج إلى وقت كافٍ لتحقيقه.

وما لم يقله هو أنه حينما يدع حبل الانضباط على غاربه، فإن الصعوبة تزداد عشر مرات على القائد القديم في إعادة بناء الانضباط، وذلك هو السبب في أن القادة الذين يفشلون في الحفاظ على معدلات انضباط عالية غالباً ما يتم إعفاؤهم من القيادة في الجيش وفصلهم من وظائفهم في الحياة المدنية، وهنا يتطلب الأمر قائداً جديداً لإعادة المؤسسة إلى ما كانت عليه من انضباط، حيث إن القائد الجديد سيكون بمقدروه إقرار الانضباط وإعادة بناء المؤسسة، أما القادة القدامى، فغالباً لا يكون هذا بمقدروهم.

ماذا تفعل لو لم يكن مستوى الانضباط كما ينبغي؟

إذا تدهور الانضباط في مؤسستك؛ فماذا يمكنك أن تفعل؟ بداية يمكنك أن تجعل من نفسك مثالاً لأعلى مستويات الانضباط إذ لا يمكن أن تنتظر من موظفيك أن يحافظوا على أعلى مستويات الانضباط في حين أنك فشلت في تحقيق هذا.

ثم اختر ناحية معينة، وركز على هذه الناحية فقط.

دعنا نفترض أن سياسة شركتك أن لا تزيد راحة الغداء عن ساعة وبمرور السنين تضاءل الالتزام بهذه السياسة، ليس هذا فقط بحيث

أصبحت راحة الغداء تستغرق أكثر من ساعة بل إنها غدت تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين.

فإذا كنت قائدًا جديدًا، يمكنك أن تقوم بتغييرات عديدة في الحال، أما إذا لم تكن جديدًا فلن يكون هذا بمقدورك، ولذلك سيكون عليك أن تعمل على حل هذه المشكلة في البداية.

ضع قائمة بالأسباب التي تجعل من السلوك الحالي سلوكًا غير مقبول مثل: إنه سلوك يُضر بالشركة، أو سلوك غير مسؤول، إن العميل لا يجدك عندما يحتاجك وهذا يعني أنه لا يتلقى الخدمة المناسبة، إن هذا يعطي صورة سيئة عن المؤسسة، إن هذا يضرب مثالاً سيئًا للموظفين الذين يعملون بالساعة أو للمدراء الشباب.. وهلم جرًا.

وحدّد العقاب المناسب لعدم الالتزام بقواعد الشركة. وقديكون هذا من خلال تخفيض المرتب أو العمل لساعات إضافية إلى أن يصل الأمر لحد الفصل، وكل هذا مرجعه لك، وما عليك إلا أن تتأكد من أن العقاب عادل ومعقول.

فكر في الموقف من جميع جوانبه. هل هناك ظروف تبرر استهلاك وقت أطول في الغداء؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟ هل أنت ملتزم تمامًا بالحكمة في دراستك لكل شيء؟

وعندما تكون مستعدًا تمامًا، اجمع أعضاء مجموعتك أخبرهم بالمشكلة والحل، كن مستعدًا للإجابة على أية أسئلة، وعندما تعرف ما تتحدث عنه؛ فستدرك مجموعتك أنك على صواب وسوف يكون لديها الرغبة في مساعدتك، وفي حقيقة الأمر ستجد أن من كانوا يلتزمون بالقواعد سعداء للغاية بالسياسة الجديدة، حيث إنهم ربما يكون لديهم

شعور بأنهم خدعوا على مدار السنين الماضية بتحملهم أكثر مما يجب من عبء العمل بسبب أولئك الذين يطيلون في راحات الغداء.

وبمجرد أن تمسك بزمام الأمور في هذه المشكلة، تحول إلى أخرى وسوف يكون عليك أن تسير على خيط دقيق لا تتجاوزه يمنيًا أو يسارًا فمن ناحية، فمن الطبيعي أن تكون لديك الرغبة في إصلاح الأمور بأسرع ما يمكن وهذا هو ما ينبغي عليك، ومن الناحية الأخرى، فإنك إذا حاولت أن تتحرك بسرعة فائقة بعد ما كنت عليه من التهاون الشديد، فإنك بهذا سوف تولِّد امتعاضًا كبيرًا وهذا الامتعاض سيعوق من تقدمك وربما يخلق مشاكل.

ومع هذا فبإمكانك أن تحرك الأشياء في الاتجاه السليم بغض النظر عن التغييرات التي ينبغي اتخاذها، وعندما تولى توماس هـ. وايمان مسؤولية شركة جرين جاينت وهي شركة ذات مبيعات سنوية تصل إلى ٢٤٥ مليون دولار وجد أن الطابع الغالب هو التراخي، إذن كيف يمكنك تطبيق الانضباط في ظل طابع كهذا؟ وكما يرى وايمان «إن الأمر ليس معقدًا للغاية، وذلك أنك لو دعيت لاجتماعين في الساعة الرابعة (من الواضح أنهما سيستمران لساعة أو اثنتين) فإن هذا سيؤدي رسالة، أو إذا تركت ملاحظة ما على مكتب أحد الموظفين الساعة الخامسة تقول إنك آسف لعدم تمكنه من لقائك، ثم تأتى في اليوم التالى لتطلب معلومات، أو تقترح مواعيد نهائية قريبة وتشرع في الرد على بريدك بشكل عاجل».

ست طرق لتدريب فريقك الناجح

١ – اجعل التدريب أسلوب حياة – قم به يوميًا.

٢ – تأكد من مقدرة من تقودهم على الوصول إليك.

٣ – انصح من تقودهم بشكل دوري، وعندما يحتاجون لهذا.

٤ – لا تفوت فرصة لمدح شخص على أدائه الجيد.

٥ – عنّف متي كان هذا ضروريًا.

٦ – حافظ على معدلات انضباط عالية.

وفي النهاية، ولتحقيق أعلى قدر من الفاعلية، قم بالتقدير أو التعنيف أو التأديب بمجرد أن ترى ضرورة لأي من هذه الأمور.

أسرار التحفيز

لماذا تحفز الآخرين على أن يفعلوا ما تريده أو تريده مؤسستك؟ ليس هناك عامل من عوامل تحفيز العاملين دائمًا طوال الوقت، وكذلك، الأشخاص يمكن أن تحفزهم لفعل ما تريده عن طريق أشياء مختلفة في أي لحظة، لكن الخطأ الأكبر هو ألا يعرف المدراء والقادة كيف يحفزون تابعيهم طوال الوقت، والأسوأ من ذلك هو التفكير في تحفيز تابعيك بشيء واحد، بينما الذي يحفزهم شيء مختلف تمامًا.

ما الشيء الذي يعتبره الموظفون مهمًا لوظائفهم

تدارس علماء الاجتماع كثيرًا من الصناعات لكي يحددوا أهم العوامل التي يفكر فيها الموظفون بخصوص وظائفهم، تعمل زوجتى محللة نفسية وكانت تخبرني أنه كان لدى مئات الموظفين استفسارات كثيرة على مر السنوات الماضية، وقد عُرفت النتائج لفترة من الوقت، ولم تكن سرية، وقد أعدت دراسة حول ذلك الموضوع عن طريق المؤسسة العامة لجدولة الأعمال ، وقد سجل هذه الدراسة كلٌّ من جون نايسبت، وباتريشيا أبوردين في كتابهما «*Re-inventing the Corporation*».

قبل أن أعطيك هذه النتائج، قد تكون لديك الرغبة في خوض هذه التجربة بنفسك، وقد أعطيت هذه النتائج للآلاف من المدراء والقادة في

محاضراتي الدراسية وكل ما تحتاجه الآن هو ترتيب العوامل الآتية على حسب الأهمية التي تعتقد أن الموظفين يحتاجونها تباعًا، وترتيبها على النحو الآتي: (١) لكونها أكثر أهمية، (٢) لكونها مهمة، وهكذا... خذ دقيقتين قبل المضي قدمًا. ويمكنك أداء ذلك بشكل صحيح في الكتاب.

- أتعامل مع الأشخاص الذين يتعاملون معي باحترام.
- عمل مهم.
- تقدير العمل الجيد.
- فرصة لتنمية المهارات..
- أعمل من أجل الأشخاص الذين يستمعون لأفكاري المعينة على التطور.
- فرصة لأفكر في نفسي فضلاً عن تنفيذ التعليمات.
- ملاحظة النتائج النهائية لعملي.
- عمل من أجل المدراء الأكفاء.
- وظيفة ليست في غاية السهولة.
- الشعور جيدًا بمسار التطور.
- الأمان الوظيفي.
- راتب مرتفع.
- حوافز جيدة.

الآن ، افحص وراجع إجاباتك ولا تطوِ الصفحة حتى تتأكد أنك رتبت كل العوامل على حسب أهميتها بالنسبة للموظفين، ثم اطوِ الصفحة بعد ذلك.

١ - أتعامل مع الأشخاص الذين يتعاملون معي باحترام.

٢ - عمل مهم

٣ - تقدير الأداء الجيد

٤ - فرصة لتنمية المهارات

٥ - العمل من أجل الأشخاص الذين يستمعون إلى أفكاري المعينة على التطور

٦ - فرصة لأفكر في نفسي فضلاً عن أن أنفذ التعليمات

٧- ملاحظة النتائج النهائية لعملي

٨- العمل من أجل المدراء الأكفاء

٩- وظيفة ليست سهلة

١٠- الإحساس الجيد بمسار التطور

١١- الأمان الوظيفي

١٢- راتب مرتفع

١٣- حوافز جيدة

لماذا اعتقدت من وجهة نظرك أن الأمان الوظيفي والراتب المرتفع والحوافز الجيدة أمور غير مجدية

إنه لمن الصواب أن تُدوِّن هذه العوامل بالضبط، وتلك هي النتائج بعد إجراء مقابلة شخصية مع مئات من آلاف الموظفين. كم عدد الناجحين

في هذه المقابلة؟ ٩٠٪ من هؤلاء المدراء والقادة الذين نجحوا في الاختبار، سجلوا عاملاً أو أكثر من هذه العوامل الثلاثة (الأمان الوظيفي، الراتب المرتفع، والأرباح الجيدة) ضمن أول خمسة عوامل في القائمة، لأنهم وجدوا أن هذه العوامل بالغة الأهمية بالنسبة لموظفيهم، ولكن هذه العوامل الثلاثة عادةً ما توضع في ذيل هذه القائمة.

ولا يعني ذلك أن هذه العوامل الثلاثة (الأمان الوظيفي، الراتب المرتفع والحوافز الجيدة) ليست بذات أهمية، بالعكس فإن هذه العوامل الثلاثة مهمة، ولكن العوامل الأخرى أكثر أهمية.

لقد عملت ذات مرة في وظيفة عضو إداري، وكان من مهام هذه الوظيفة أن أبحث عن الإداريين النادرين الأكفاء للشركات التابعة لي طبقًا لمواصفات الوظيفة الموضحة في القائمة التي أعددناها وعادة ما يشغل المرشحون لهذه الوظيفة مناصب مرموقة في شركات أخرى مسبقًا؛ وعلى ذلك، فإنه لمن الجيد أن يقتنع هؤلاء الإداريون المتميزون بأن الفرصة الجديدة تستحق وقتهم وكفاءتهم.

حقًا، إن التعويض والأرباح ، والأمن كلها أمور لعبت دورًا رئيسيًا في اتخاذ قراراتهم، لكن حتى لو كان الإغراء بالتعويض وحده فإن ذلك سيمثل ٣٠٪ من الإقناع وهذا يعنى أن معظم المدراء التنفيذيين لم يكونوا مهتمين، أما بالنسبة للمدراء الآخرين أو النسبة الأخرى وهي ٧٠٪ فكانوا مهتمين بالوظيفة الجديدة لأنها تعتبر فرصة لزيادة راتبهم الشهرى إلى جانب الأرباح التي سيكسبونها، فكان الراتب المرتفع والأرباح الجيدة بمثابة علامات أكثر أهمية لفرصة أفضل وبالفعل، فقد

ترك بعض المدراء وظائفهم الحالية وعُينوا في وظائف أخرى بمرتبات أقل وأرباح أقل، وتأمين وظيفي أقل، وقبلوا هذه الوظائف لأنها قدمت لهم فرصة أكبر ولكن بطرق وأساليب أخرى، أو لأنهم لم يكونوا راضين عن مناصبهم الحالية على الرغم من أنهم يتقاضون مرتبات وحوافز أعلى.

ماكس ديبري الرئيس الأسبق والرئيس التنفيذي لمؤسسة (هيرمان ميلر) التي تعتبر من أفضل مائة شركة في أمريكا كما قيّمتها مجلة (فورتشن)، هذه الشركة تقوم بصنع الأثاث المنزلي وقد قدّرتها هذه المجلة على أنها واحدة من أفضل عشر شركات في الإدارة ، والتطوير، ويقول ديبرى: «إن الأشخاص الذين يعملون من أجل تنمية المؤسسات يكونون مثل الجنود المتطوعين في الميدان العسكري، والذين يقبلون الانضمام إلى العمل في مكان بغض النظر عن المرتب الشهري أو المنصب، إن المتطوعين لا يحتاجون إلى عقود تكتب ولكنهم يحتاجون إلى عهود».

ماذا يريد الناس من وظائفهم؟

افحص القائمة السابقة، وتدبّر البنود التي سردت في النصف العلوى منها. وهي:

- العمل مع الأشخاص الذين يتعاملون معي باحترام.
- عمل مهم.
- تقدير الأداء الجيد.
- فرصة لتنمية المهارات.

- العمل من أجل الأشخاص الذين يستمعون إلى أفكاري المعينة على التطور.
- فرصة لأفكر في نفسي فضلاً عن أن أنفذ التعليمات.

ما هو الشيء المشترك بين هذه العوامل السابقة؟ أي عامل من هذه العوامل لا يكلفك كثيراً عند تنفيذه إذا ما قورن بالعوامل الأخرى مثل الراتب والحوافز والتأمين الوظيفي، والشيء المشترك بينها أيضًا، أن هذه العوامل يمكن أن تحسنها وتطورها بغض النظر عن القيود والحدود المرتبطة بالمرتبات الشهرية والحوافز التي تضعها المؤسسة الأم.

فكِّر فيما تحدثنا عنه من وجهة نظرك كمدير أو قائد ويريد أن يحفز من يعمل معه من أجل رفع مستوى الأداء، معظم هذه العوامل من المحتمل أن تكون مهمة بالنسبة للموظفين الذين يمكن أن تطورهم اليوم، ومن المحتمل أيضًا أنهم سيكلفونك القليل.

معاملة الناس باحترام تتيح لك استقطاب تأييدهم والفوز بالمعارك

أليس من دواعي قدرتك على التعامل مع الناس أن تحترمهم لكي تضمن أن يعاملوك أيضًا باحترام؟ بالتأكيد أن كل إنسان يستحق أن يعامل باحترام ومعظم القادة البارزين يؤكدون أنك لابد أن تتعامل مع هؤلاء الذين يعملون من أجلك ولَو بمزيد من الاحترام. تقول ماري كاي آش إنه عليك أن تتخيل أن كل فرد تراه يحمل لافته كبيرة مكتوب عليها «*اجعلني أشعر أنني مهم*».

كان نابليون ليلة معركة أوسترليتس يتنقل بين قوات جيشه من معسكر إلى آخر يمازح رجاله ويشكرهم على إخلاصهم، ويملأ صدورهم

بروح النصر، وقد جهز حملة إسعافات طبية لعلاج الجرحى على وجه السرعة.

هل تعتقد أن نابليون تعامل مع جنوده باحترام؟ بكل تأكيد، فعليك إذن أن تثق أن هذا الاحترام سيعود عليك بالنفع.

قال أحد الجنود المهرة في رمي القنابل اليدوية لنابليون: «عدنا أنك ستحمي نفسك من نيران المعركة» فقال له نابليون «أعدك بذلك، وسأكون ضمن القوات الاحتياطية متى احتجتم إليَّ».

يقول جيمس ماكجريجور برنس، وهو عالم سياسي أمريكي ألف كتابًا شهيرًا وأسماه القيادة، وفي الواقع فقد كان الكتاب علامة بارزة ولذلك فاز بجائزة بولتزر. استمع إلى نصيحته الحكيمة: «في الحياة الواقعية ، أعظم نصيحة عملية للقادة هي ألا يتعاملوا مع العامة على أنهم من طبقة دنيا ولا يعاملوا الأمراء على أنهم من طبقة أسمى، بل يعاملون الجميع على حد سواء».

إذا أردت أن تجعل الموظفين يندمجون في العمل، فاجعل عملهم ممتعًا

هل تستطيع أن تقدم عملاً ممتعًا، أو بمعنى آخر هل تستطيع أن تجعل العمل الذي يؤدونه ممتعًا بطريقة ما؟ إذا كنت تفكر في ذلك، فهناك العديد من الفرص، وهذا سيبرهن على أن المنافسة بين أفراد مؤسستك تزيد من إنتاج المؤسسة.

إن ما يجب أن تدركه هو أن هذه المنافسة مسعى حميد ولكن كيف

تكون المنافسة ممتعة؟ أوجد مونتجمري القائد الإنجليزي الطريقة المثلى لذلك، وهذا هو قوله الشهير الذي قاله لجنوده قبل معركة العلمين في الحرب العالمية الثانية: «إن المعركة التي ستبدأ الآن تعتبر واحدة من المعارك الحاسمة في التاريخ، وإنها ستكون نقطة تحول في هذه الحرب».

من الذي لا يريد أن يبذل أقصى ما في جهده في معركة من المعارك في التاريخ، والتي ستكون نقطة تحول في الحرب؟ لقد حفز مونتجمري جيشه ودعمه من أجل أداءٍ راقٍ، وبعد ذلك هزم جيش روميل الموجود بأفريقيا والذي قيل عنه إنه «لا يقهر».

وليس الاهتمام بالتحفيز مفهومًا جديدًا فقد كتب البروفيسور وارين هيلتون منذ سبعين عامًا مضت: إن مجرد الرغبة الشعورية في النجاح ليست كافية، والرغبة المجردة وغير المحددة سوف تضلك إلى الأبد، لكن إلى جانب هذا الشعور العام لابد أن تكون لديك اهتمامات محددة ومتجددة باستمرار، ويجب أن تقدم للعقل شيئًا محددًا أو ملموسًا حتى يعمل على تحقيقه، ويجب أن تضيف تفاصيل جديدة على نحو متواصل، وإلا فستجد أن الاهتمام، والانتباه، والنشاط تتضاءل.

إن مشكلتك الكبرى هي كيفية الحفاظ على سعة طاقتك الذهنية والفكرية في أعلى مستوياتها، والحل يتمثل في دوام الاهتمام..، وتدبير طرق جديدة لتجديد الاهتمام برجالك، وأن تلهمهم التركيز والانتباه للمهمة، وأن لا تعهد بالمهام الرتيبة والروتينية لشاب صغير كي يؤديها وتستثنيه من العمل المهم الذي تحتفظ به لنفسك، .. يجب أن تحببه في عمله بجعله ممتعًا، اجعل اهتمامه واهتمامك يتسمان بالحيوية عن طريق

محاولة اكتشاف أشياء جديدة فيما يحيطك واكتشاف جوانب جديدة في مهام كل يوم».

تقدير العمل الجيد هو أمر عادل.. ويعود بالفائدة

كم يبلغ عدد الأساليب المتنوعة التي يمكنك التفكير فيها حتى تدرك العمل الجيد؟ كم يبلغ عدد الجوائز والمكافآت التي تمنحها للعاملين معك؟ كم عدد الطرق التي يمكنك أن تفكر فيها لكي تعمم نجاح موظفيك؟ كم عدد المرات التي تقول فيها لشخص ما «أهنئك، نحن فخورون بك»؟

كل إنسان في حاجة إلى التقييم

صدقني، أنا لا أهتم بمن هو ذلك الشخص، ولكن كل إنسان يحتاج للتقييم، ألف كوني بودستا، وجين جاتز وهما خبيران في إدارة الأعمال كتابًا باسم «كيف تكون ناجحًا لدرجة تجعل الشركات تتمسك بك».

كتب الكاتبان في هذا الكتاب عن مدير تنفيذي وثق بهما ونقل إليهما إحباطه وألمه قائلاً: «إنني اجتهدت في رفع شأن هذه الشركة، واستطعت أن أحافظ على ارتفاع المكاسب دون الاعتماد على أحد. إنني أزود الشركة بأرباح هائلة، وأنا على استعداد لمعاونتهم في استكمال دراستهم. إنني أنفق أموالاً هائلة على المتنزهات والحفلات والاحتفالات لأنني أتمنى أن يتمتعوا بوظائفهم؛ حتى يشعروا أن الشركة هي العائلة التي يجب أن يعتمدوا عليها. بعض الموظفين يمجدونني دائمًا ويبدو عليهم إدراك ما أفعله جاهدًا أن أجعل هذا المكان عظيمًا ومن ناحية أخرى، إذا ارتكبت خطأ أو حتى اضطررت إلى معارضة إحدى أفكارهم فإنني أجد البعض منهم ينذر بالتوقف عن العمل، والبعض الآخر لا يتحدث إلى».

إنك تقول: «شيء فظيع» لقد اضطر الفتى إلى أن يكون أكثر قسوة. لأنه لو لم يمسك بزمام الأمور فإنه سيفقد السيطرة على الشركة ويتوقف عن العمل بها». حقًا كل ذلك سيحدث، وأنا أقصد بكلمة الفتي هنا ذلك الشخص الذي يرفع من شأن شركته ويجلب إليها أموالاً طائلة ويكون لديه سلطة ومسؤولية، ومع ذلك فإنه يحتاج إلى تقييم الآخرين وإذا رأيت أن ذلك التقييم يتحقق في شخص له سلطة ينبغي أخذها في الاعتبار، إذن فكر في كيفية تحقيق ذلك التقييم بالنسبة لشخص آخر وأن تجعل ضمن ذلك التقييم أي شخص يمكن أن يتبعك.

توجد عدة طرق تستطيع أن تميز بها وتقيم الموظفين التابعين لك. وهناك خبير إدارى يسمى بوب نلسون، هذا الخبير حدَّد بالفعل ما يزيد عن ألف طريقة لتمييز الموظفين عن بعضهم البعض، وقد صاغ هذه الطرق في كتاب بعنوان «*ألف طريقة وطريقة لتحفيز موظفيك*» حبذا لو حصلت على نسخة من ذلك الكتاب!.

تأكد من إعطاء الفرصة للعاملين معك ليطوروا مهاراتهم

هل توجد فرصة للعاملين معك بالمؤسسة لكي يطوروا مهاراتهم؟ هل تستطيع أن تزودهم بتعاليم داخلية خاصة؟ ما رأيك في إعطائهم بضع ساعات من كل أسبوع يتوقفون فيها عن العمل لكي يكملوا الدراسة الجامعية؟ ربما تستطيع أن تستأجر مدرب لياقة بدنية لكي يدرب الموظفين أثناء فترة الغداء أو حتى بعد العمل، وأحيانًا يكون بالمؤسسة موظف لديه القدرة على فعل ويتحلى بمعرفة وخبرة فريدتين لكي يعلم الموظفين الآخرين، وكل ما يطلب منك فعله هو أن تسأل.

اجعل نفسك مع المدراء الآخرين بمؤسستك ضمن طاقم المعلمين.

وبالطبع فإنك ستتعلم أيضًا عن طريق تعليم الموظفين، لقد كان أوسوالد بويلك ضابطًا صغيرًا في الجيش الألماني أثناء الحرب العالمية الأولى ولكنه كان متميزًا وزائع الصيت، وقد ذكرناه بالأخص لأنه طور الخطط العسكرية منذ أكثر من سبعين عامًا، ولايزال الطيارون المقاتلون يستخدمون هذه الخطط حتى الآن.

تجول بويلك إلى مسافات بعيدة لكي يضمن أن الطيارين الجدد الذين انضموا إلى أسطوله الجوى يتدربون بطريقة صحيحة، وليبذل ما في استطاعته حتى يحقق النصر لطياريه وقد ضمن هذا التجوال عدم التعرض لمزيد من الخسائر في الطائرات.

وبويلك هو الذي طور فكرة «الطائرات القناصة» والتي نطلق عليها الآن اسم «الطائرات المقاتلة» وقد تولى قيادة إحداها بنفسه، ورغم ذلك فقد قضى معظم وقته في تعليم الآخرين، واستطاع أن يسقط أربعين طائرة حربية، وقد توفى في يوم ٢٨ أكتوبر عام ١٩١٦ إثر حادث تصادم طائرة، ولكنه لو استمر في الخدمة لكان من الممكن أن يصل إلى الرقم القياسي الذي حققه (مانفريد ڤون ريكثوفين) والذي عاش لمدة عامين فقط بعد وفاة بويلك، وبعد أن حقق ثمانين انتصارًا سُجلت له في تاريخه المشهور.

من المحتمل أن تكون تعاليم بويلك ودروسه التي علمها للآخرين قد أفادت دولته في الجهود الحربية أكثر من انتصاراته الجوية والشخصية، وربما تكون هذه الدروس العلمية قد أفادته هو أيضًا في تحقيق الانتصارات التي أحرزت بعد ضياع فرص عديدة.

الإصغاء يحفز

لاشك أن الإنصات للآخرين يدفعك إلى الأمام، وهذا الأمر مهم جداً في القيادة وقد سنحت لي الفرصة منذ وقت مضى لكى أتحدث عن القيادة العسكرية العليا مع مجموعة من الضباط ورؤساء الفرق العسكرية الذين تولوا أسمى وأرفع المناصب العسكرية قبل إحالتهم إلى المعاش. وأحدهم كان قائداً يتولى منصب رئيس الأركان.

ورأيت أن قدرتهم على الإنصات للآخرين تعتبر إحدى العوامل المهمة التي ميزتهم عن غيرهم من القادة الآخرين، وبطريقة أو بأخرى كان كل واحدٍ منهم يدرك أن الإصغاء لمن هم أعلى منه منصباً يعتبر شيئاً مهماً في القيادة، إن لم يكن عاملاً أساسياً فيها.

اثنان من جنرالات القوات الجوية ينصحان بالإنصات

كان الجنرال كورتس ليماي صارماً ومتواضعاً، وقد رأيناه يشارك الجنود في المعركة إلى جانب قيادته للمعركة أيضاً وذلك عندما تولى قيادة الطيران الاستراتيجي (SAC)، وهذه القيادة تعتبر نواة قواتنا الهجومية، وقد جعل كورتس هذه القيادة بمثابة أعظم مؤسسة عسكرية فعالة على مستوى العالم وعندما تراه تشعر أنه قائد عنيف، وكانت السيجارة لا تفارق فمه.

وكان معروفاً بالجدية، ويرتكز أسلوب عمله على قيادة الطيران الاستراتيجي (SAC) على أساس السرية، وكان يعيد تنظيم الأشياء على نحو جذري عندما لا تصل هذه الأشياء إلى المستوى الراقي المطلوب وبعد أن يقوم بعملية تفتيش على الجماعات العسكرية رسمياً

كان يجمعهم حوله ويتحدث إليهم ويجيب على الأسئلة وهو واقف على منصة عالية، وعلى الرغم من أنه كان عنيفًا فقد كان يستمع إلى التعليمات ويصغى إلى مطالب جنوده.

وجدير بالذكر، أنه قد بدأ الحديث من فوق المنصة عندما قاطعه في الكلام ضابط شاب، فاستمع الجنرال كورتس إليه بأسلوب مهذب وأجابه على سؤاله وعندما بدأ يجيب على سؤاله قاطعه ذلك الضابط الصغير مرة أخرى، فاستمع إليه بكل أدب وأجابه على سؤاله، وعندما بدأ الجنرال كورتس يتحدث مرة أخرى قاطعة قبل أن يبدأ الحديث.

في هذه المرة، علّقَ الجنرال كورتس على مقاطعات الضابط له بأسلوب لطيف، ولكن الضابط لم يكف عن ذلك، بل إنه قال للجنرال كورتس «إنك لم تصبح جنرالاً إلا بالكلام».

وكانت لحظة هدوء عاصف، فماذا فعل كورتس؟ هل نكّلَ بالضابط الصغير؟ لقد تأنى قليلاً ثم علق قائلاً: «لا، إنك على صواب، لأنني أصبحت جنرالاً عن طريق الكلام».

الجنرال برنارد. ب . راندولف كان قائدًا لنظم قيادة القوات الجوية، والتي ُغير اسمها قبل انتهاء الحرب الباردة إلى اسم قيادة القوات الجوية، تلك المؤسسة التي أدخلت أداءً متطورًا منهجيًا في القوات الجوية، وقد شمل هذا التطور كل الطائرات الحربية، والصواريخ، والأقمار الصناعية، و«حرب الكواكب»... كل شيء.

بالإضافة إلى أن الجنرال برنارد يعتبر قائدًا لمؤسسة متحفزة للدفاع عن الوطن، فهو أيضًا يعتبر نموذجًا فريدًا لأنه ثانى ضابط في القوات

الجـوية يحـمل أربعـة نجـوم وفي نفس الوقت يحـمل الجنسـيـة الأمـريكيـة والأفريقية، وهو الربان الوحيد الذي ترقى إلى هذا المنصب. وعندما سئل برنارد عن فلسـفـتـه في القـيـادة أجـاب قـائلا: «اسـأل رجـالك أي شيء يهتمون به، وأصغ إليهم».

استمع إلى موتورولا

عندمـا كـان روبرت كلفين مـديراً تنفيذيًا بمؤسـسـة مـوتورولا، حـقـقت شـركتـه مبيعـات سنوية تقدر بحـوالى واحـد ونصف مليون دولار وكـانت العمالة تقدر بحـوالى خمسين ألف شـخص على مستوى العالم، ولكن ما هو الشيء الذي أكد عليـه رئيس شـركـة تقدر مـبـيـعـاتـهـا بحـوالي واحد ونصف مليون دولار أثناء تدريباته القيادية؟ لقد قال كليفين «إنني لأؤكد على الإصـغـاء، ولابد أن نسـعى جاهـدين إلى سمـاع ما يريده الآخرون منا، حتى لو لم يطلبوا بطريقة مباشرة».

ماري كاي آش تصغى

تعـتبـر مـاري الإصـغـاء للآخـريـن فنًا فـتـقـول: «إذا كنت أتحـدث إلى شـخص مـا في غـرفة مـزدحـمـة، فـإنني أحـاول أن أجـعل ذلك الشـخص يشعر كما لو أننا وحدنا في هذه الغرفة، وأحول بينه وبين أى شيء آخر، وأنظر بشكل مباشر إلى الشخص، حتى ولو كانت هناك (غوريلا) تمشى داخل الغرفة فلعلي لا ألحظها».

إصغاء شركة توابل

شركة مكسكورميك المحدودة، شركة متخصصة في الأغذية المتميزة،

كما يكتب عنها أن مبيعاتها السنوية تصل إلى مليوني دولار، وقد نالت هذه الشركة شهرة عالمية لأنها تعرف كيف تصغى للآخرين وتشرك الموظفين الأقل منزلة في صنع القرار، وتلقب هذه الشركة نفسها بأنها «أكبر شركة توابل في العالم» وقد بَرَّر السيد هاري ويلز رئيس الشركة نجاح شركته في عبارات مختصرة فقال «بفضل الهدف الأساسي للشركة وهو تطور العلاقة بين الأشخاص على مدار السنين استطاعت الشركة أن تخلق جواً مفتوحاً من الحوارات الهادفة أسلوباً والتي سمحت لكل فرد بها أن يطرح آراءه التي تتعلق بسياسة الشركة وأهدافها المستقبلية».

الشركة التي اعتمدت صندوق المقترحات

هل بإمكانك إعداد برنامج يمكنك من الاستماع جيداً إلى الأفكار الجديدة؟ هل تعتقد أن صندوق المقترحات القديم يشكل عقبةً؟ لقد وجدت شركة دانا لتصنيع قطع الغيار الأتوماتيكية الطريقة التي تجعل بها الصندوق ذا فعالية، وهذه الشركة بها خمسة وأربعون موظفاً، وفي العام الحالى وصل معدل إبداء الآراء بها إلى ١,٢٢ عن كل شهر.

وقد علق على ذلك وودى موركت وهو الرئيس التنفيذي لهذه الشركة قائلاً: «هذا الصندوق يعتبر جزءاً جوهرياً من نظام تقييمنا» كيف يتم تنفيذ هذه الأفكار؟ أولاً يتعامل الأشخاص المسؤولون عن هذه الأفكار بالشركة مع تلك الأفكار على حسب درجة أهميتها ويعملون أيضاً على تنمية الأفكار الجديدة، ويكافئون أصحابها.

وهناك مصنع في المكسيك يكافئ كل موظف بما يعادل ١,٨٩

دولاراً، وذلك عن كل فكرة جديدة يطرحها، وطبقًا للإحصاءات التي أعدت بالشركة فقد تم اعتماد ٧٠٪ من المقترحات والأفكار التي قدمت، ويقول المدراء بشركة (دانا) إن أفكار ومقترحات الموظف توفر للشركة ثروتها وتجعلها من الشركات المنافسة.

وفي العام الماضي، بلغت قيمة المبيعات بالشركة اثنى عشر ونصف مليون دولار وهي في تصاعد مستمر ولابد أن تزيد نسبة المقترحات هذا العام بسبب زيادة العاملين بالشركة والذين بلغت نسبتهم ستة وثمانين ألف عامل.

لماذا لا تقتسم وقتك إلى نصفين؟ يمكنك الاستغناء عن ساعة واحدة من وقت الشركة كل يوم حتى يسنح للموظف بعد فترة العمل الرسمية أن ينفذ فكرته باستخدام إمكانات وتسهيلات الشركة، فكر في طريقة ما، لكي يستفيد منها الموظف في إثبات وجاهة فكرته وإنني لعلى يقين من أنك ستفكر في طرق عديدة بعد أن تستمع وتصغى إلى آراء الموظفين.

دع الموظفين يفكرون لأنفسهم

هل أنت على استعداد لجعل موظفيك يفكرون لأنفسهم؟ أخبر الموظفين بالشيء الذين تريد أن ينفذوه، دعهم يحددون ويقررون كيفية تنفيذ ذلك الشيء بأنفسهم ولا أقصد بذلك ألا تقدم إليهم العون لو طلبوا منك ذلك، ولكن فقط أن تسلمهم لأنفسهم لأن لديهم عقولاً وخبرات وتجارب وبسبب هذه الخبرات التي لديهم أوكلت إليهم تلك الوظائف، لا إليك وبسبب عقولهم وتجاربهم الفريدة أصبحوا كالسلع النفيسة.

ليس بإمكانك أن تنفذ أفكار كل الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة جرب ذلك وكن على يقين بأنك ستفشل.

حتى لو استطعت أن تنفذ أفكار كل مرؤوسيك بالمؤسسة، فإن تفكيرك سيكون عليلاً، وإذا فكر كل مرؤسيك بنفس الطريقة التي تفكر بها، فسوف تكون مؤسستك إلى حد ما منبعًا للأفكار المحدودة، وقد أكد الباحثون، أن ما تنتجه العقول المختلفة مجتمعة أعظم مما ينتجه عقل الفرد الواحد وإذا حاولت أن تنفذ بنفسك كل الأفكار التي طرحها مرؤوسوك بالمؤسسة، فإنك ستفقد طاقة الأفكار المنتجة من هذه العقول مجتمعة».

دع مرؤوسيك ينفذون ما تطلبه منهم مستعينًا على ذلك بتفكيرهم الخاص بهم فقط، وسوف تفاجأ بنتيجة عملهم وستندهش من كيفية حل مشاكلك بواسطة خبرتهم وتجربتهم العملية.

متى يكون الراتب الشهري، والأمان الوظيفي والأرباح أمورًا مهمة؟

إن الراتب الشهري والأمان الوظيفي والأرباح الجيدة كلها أمور مهمة، ولكن ليس لها أولوية الأهمية، وقد تقول أحيانًا «يوجد في شركتي موظفون يعملون من أجل حصولهم على الراتب والأرباح فقط، وهذا هو كل ما يشغلهم في الشركة، هل هذا صحيح أو لا؟

إن كنت عملت في شركة ما لفترة من الوقت، فربما رأيت موظفين يتركون العمل برغبتهم. وإذا استفسرت عن سبب تركهم للعمل ستجد الإجابة واحدة، ألا وهي حصولهم على عروض عمل أفضل في مكان آخر، وهذه العروض تتمثل في بعض المميزات الأخرى مثل: الراتب الأعلى، الوظيفة الكبرى، الأرباح الأكثر، والمكتب الأكبر. .. إلخ.

إذا كنت تستمع لما يقال، فستسمع رسالة ربما كانت غير لفظية ولكنها تقول على لسان الذين يفضلون عملاً آخر: « إن هؤلاء الذين عرضوا عليَّ العمل معهم يقدرون بالفعل قيمة ما سوف أقدمه لهم، وهم يدركون جيداً أن أهميتي العملية تستحق منصباً أعلى من الحالى، ولكونى بالغ الأهمية فقد منحوني كل هذه الميزات الوظيفية».

بمعنى آخر الراتب الأعلى، والميزات الأخرى كلها كانت إغراءات لترك الوظيفة، فقد جعلوا الأساس المنطقي هو السبب الحقيقي لتركهم الوظيفة.

ونذكرك مرة أخرى أن المؤسسات التي تقدم هذه العروض والميزات الوظيفية مثل الرواتب الأعلى والأرباح والأمان الوظيفي كلها مؤسسات نادرة ومع ذلك فقد بذل هؤلاء الذين عملوا بها جهداً عظيماً للحصول على عمل بها، ولا داعي لكي نذكرك بفريق كرة القدم الذي تحدثنا عنه مسبقاً في الفصل الأول. وهناك العديد من المتطوعين العاملين في المجال الصحي ويتقاضون رواتب منخفضة، كالعاملين في التنقيب تحت الأرض، وفي قوات حفظ السلام، وفي فرق الكشافة للبنين والبنات، والعاملين أيضاً في مئات المؤسسات الأخرى، والعاملين على تنفيذ برامج رئيس الحكومة.

وبناء على ما تقدم، ما هو الدور الذي تمثله الرواتب والأرباح والأمان الوظيفي في عملية التحفيز؟

الشيء الذي اكتشفه عالم بخصوص اعتبار المحفزات تبادلية

إذا رجعنا إلى عام ١٩٥٠ سنتذكر عالم الاجتماع إبراهام ماسلو

الذي طور النظرية التي تتحدث عن كيفية تلاؤم كل المحفزات مع بعضها اليعض. وقد لقب ماسلو نظريته باسم «سلُم الألولويات» ولعلك سمعت عن هذه النظرية من قبل، ولكن كيف أثرت هذه النظرية على عملية التحفيز من وجهة النظر العلمية، هذا ما سنعرفه بعد قليل.

طبقًا لما قاله ماسلو، هناك العديد من الأولويات والاحتياجات الإنسانية التي تحفزنا وهذه الاحتياجات يمكن وضعها في مراتب مختلفة، ويقول أيضًا إن الإنسان عندما يكون في مستوى معين فإنه يسعى دائمًا إلى المستوى الأعلى.

يتكون المستوى الأول عند ماسلو، من الأولويات الفسيولوجية مثل عملية الأكل، والتنفس وعندما يشبع الإنسان رغبته من هذه الاحتياجات، نراه يسعى نحو المرتبة العليا منها، وهنا يأتي دور الراتب الشهري، والأرباح، والأمان الوظيفي.

في المستوى التالى، تأتي الأولويات الاجتماعية الانتمائية، ثم يأتي بعد ذلك مستوى التبجيل والاحترام، ويعتبر الاحترام والتقدير محفزان في هذا المستوى، وأعلى منزلة أو مستوى عند ماسلو هو مستوى تحقيق الذات، ومعناه قدرتك على أن تؤدي كل شيء بنفسك.

وهناك تصنيفان آخران عرَّفهما ماسلو ولم يرتبهما ضمن نظريته (سلُم الأولويات)، وهما الرغبة في المعرفة والفهم، والأولويات الجمالية والفنية.

ونظريته تقول إنه عندما يكون مرؤوسوك في مستوى معين، فإن المستويات الدنيا لاتحفزهم . هل تتوقف عن عملية التنفس أو تبالى به؟

إن هذا لا يحدث إلا إذا كنت تعاني من مشكلات صحية تؤثر على قدرتك على التنفس، وبالمثل، يحدث نفس الشيء مع الراتب والأرباح والتأمين الوظيفي، ونلاحظ ذلك عندما يتقاضى الموظف عن كل هذه الأشياء مبالغ كبيرة وبعد فترة يشعر أن هذه المبالغ لم تعد تحفزه.

لكن إذا هُدد الموظف بفقدان هذه العوامل الثلاثة فإنها ستكون محفزًا له مرة أخرى للتمسك بالوظيفة.

يعتبر سُلم الأولويات الذي أعده ماسلو مهمًا لنا؛ لأنه يساعدنا على إدراك أن الراتب المرتفع والأرباح الجيدة والأمان الوظيفي ليست بأهمية العوامل المحفزة الأخرى.

دعني أوضح لك ما أعنيه. منذ سنوات مضت، كنت أعمل في إحدى الشركات ، وكانت هذه الشركة تعيد النظر في الراتب الشهرى كل عام. وكانت الزيادة السنوية في الراتب الشهرى تعتمد بشكل أساسي على أداء العمل، وأفضل عامل كان يمكن أن يحصل على زيادة قدرها عشرة في المائة على الأكثر وذلك لكي يتوافق مع تكاليف المعيشة، ومن المعروف أن النسبة المئوية تزيد كل عام، ولكن وجدنا أن معدل الأداء المنخفض لشخص ما لم يتح له الحصول على زيادة.

ثم جاء العام الذي يعتبر أسوأ عام مرت به الشركة، حيث كان باستطاعة الشركة أن تجمد أجور كل الموظفين، ولكن عوضًا عن ذلك جمدت رواتب الإدارة فقط، وأنشأت صندوق زمالة مشتركًا ومتطورًا ويتم توزيعه اعتمادًا على أداء العمل في العام الماضي، ونتيجة لذلك أصبح أمهر عامل كان يحصل على خمسين ألف دولار في العام يحصل على

زيادة سنوية لا تقل عن سبعمائة دولار، ومازالت هذه الزيادة محفزًا لأنها تعتبر رمزًا للأداء الراقي، وليست مكافأة لكل شخص.

الرجل الذي اكتشف نوعين من المحفزات يحققان أمورًا مختلفة

هناك عالم آخر يسمى فريدريك هرزبرج جاء بعد ماسلو ببضع سنوات وأسس عمله على أساس نظرية ماسلو؛ وحَصَّلَ معلومات من مئات الشركات عن حالة العمل بين الموظفين، ومن خلال دراسة هذه البيانات، استنتج هرزبرج أن لدى الموظفين صنفين من الاحتياجات يؤثران على التوافق أو عدم التوافق مع الوظيفة.

وسمى الصنف الأول (احتياجات النظافة الصحية) لكون هذه الاحتياجات تخدم وظيفة الطب الوقائي في مكان العمل، وتحول هذه الاحتياجات دون عدم التوافق مع الوظيفة، وهي لا تكون مقنعة تمامًا، ولذلك فإن عليك أن تصونها وإلا ستخسر أداء العمل وأنت لا تملك أن ترفع من مستوى الأداء في العمل عن طريق هذه الاحتياجات، ولكن إذا كان مستوى الأداء بمؤسستك جيدًا، إذن فعليك أن تحافظ على عوامل النظافة الصحية والتي تشمل المال، والعلاج، والأمان الوظيفي.

وطبقًا لما قاله هرزبرج، فإن هذه المحفزات عبارة عن عوامل مقنعة وتتعلق بالوظيفة نفسها، وتتضمن الأحاسيس التي ترتبط بالأداء والتقييم الوظيفي وكل ذلك من أجل الإنجاز، والتنافس في العمل، والمسؤولية المتزايدة والتنمية، وهذه العوامل المحفزة تغرس في الموظفين الإحساس بالاقتناع بالوظيفة، وهي على عكس الاحتياجات الصحية التي تعمل فقط على تجنب عدم الاقتناع بالوظيفة.

كيف يمكننا الاستفادة من نظرية هرزبرج في تحفيز الموظفين على الاقتناع بوظائفهم؟ نحن نعلم جيداً أنه إذا اختزلنا العوامل والمحفزات الصحية فإن الموظفين لن يقتنعوا بالوظيفة. ما هو شعورك إذا نقص راتبك الشهري؟ ولكي تتجنب عدم اقتناع الموظف بالعمل علينا أيضاً أن نصون هذه المحفزات الصحية داخل مستوياتها الحالية.

هل يمكننا إقناع الموظفين بالعمل عن طريق زيادة مرتباتهم؟ لا، وليس ذلك مطابقًا لما قاله هرزبرج، فتذكر أن الراتب الشهري يعتبر من العوامل الصحية، وإذا كنا نريد حقًا أن نقنع الموظفين بوظائفهم فيجب علينا أن نلجأ إلى المحفزات، وإلى البحث عن طريق جديدة بواسطتها يمكن أن نزيد من:

- المشاعر التي تتعلق بإنجاز العمل.
- التقييم.
- التنافس في العمل.
- المسؤولية.
- النمو والتنمية.

إذا نظرت إلى أي قائد عسكري ناجح ستجده فعل ذلك، وأنت بإمكانك أيضاً أن تفعل ذلك ولو تعرضت مؤسستك لمحنة فعليك أن تبذل جهدك للتغلب عليها.

هل سمعت عن لويس بي، أو «تشستي» بولر من قبل

إنّ بولر هو الملاح الوحيد في التاريخ الذي فاز بخمس ميداليات بحرية. والميدالية البحرية هي ثاني ميدالية في المرتبة بعد ميدالية نوط

الشرف الجمهوري، وقليل جداً من فاز بإحداها، ونادراً ما يفوز أحد باثنتين منها، لكن تشيستي بولر فاز بخمس منها وكان قد استقال عن الجيش الفيرجيني عام ١٩١٨ ليُجند في الأسطول البحري وقد اشترك في أكثر من مائة معركة أثناء حروب الموز عام ١٩٢٠م، وفي الصين عام ١٩٣٠م، وفي المحيط الهادي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم خرج من العزلة لكي يقاتل في الحرب الكورية.

وكان من المدهش أن يغني بولر ذلك المجند البحري أغنية قصيرة على نفس لحن أغنية *طاب مساؤكن أيتها السيدات*

طابت ليلتك ياتشيستي : طابت ليلتك.

أينما كنت ياتشستي طابت ليلتك

بعدك سيضطرب الأسطول وتلاطمه الأمواج

سيضطرب الأسطول وتلاطمه الأمواج

سيضطرب الأسطول وتلاطمه الأموااااج

بعدك سيضطرب الأسطول وتلاطمه الأمواج

فمن بعدك يعيد إليه الاستقرار

ويقوده إلى الانتصار

في شهر ديسمبر عام ١٩٥٠قاد الكولونيل بولر فرقته لكي يتقهقروا نحو ميناء هنجنام بكوريا، وأثناء التقهقر هاجمت أعداد غفيرة من الجيش الصيني أول كتيبة من البحارة الذين يقودهم بولر. وكان الشتاء

قارسًا في كوريا والبرد لاذعًا وهبّت عاصفة ثلجية في الصباح، وأصيب الجنود بجروح بالغة وكان الجو مخيفا، كان بولر يتفقد صفوف جنوده، ثم توقف عن السير لكي يجمع الجنود معًا ليخاطبهم.

«إنكم الملاحون الأوائل في الجيش فلا تنسوا ذلك أبدًا، وتذكروا أن لدينا أعرق معدات عسكرية تتحرك على هذه الأرض، ولا يستطيع أحد من الشيوعيين أن يوقفكم وسوف نخوض البحر وليس هناك شيء يعوقنا. ولكن إذا حدث ذلك، فإننا سنفتح أبواب الجحيم عليه».

ثم خطب في مجموعة أخرى من جنوده قائلاً لهم: «إنكم أبرع كتيبة في أبرع فرقة عسكرية في التاريخ، ولن نتراجع ! وقد واجهنا الآن هؤلاء الأوغاد ولابد أن نسقط الكثيرين منهم. ولابد أن تفتخروا بأنكم أول بحارة وملاحين».

وعندما تقاعد بولر نهائيًا عن الخدمة في سلاح البحرية كان برتبة فريق.

خطوات عمل تحفز مرؤوسيك

١ – العمل من أكثر العوامل أهمية ويأتي في المرتبة الأولى، أما الراتب المرتفع، والأرباح الجيدة، والأمان الوظيفي، فهذه عوامل أقل أهمية.

٢ – تعامل مع مرؤوسيك باحترام دائمًا.

٣ – اجعل العمل ممتعًا.

٤ – قدِّر العمل الجيد.

٥ – أعط فرصة لمرؤوسيك لكي يطوروا مهاراتهم.

الخطوات السبع لتولي مسؤولية المواقف الصعبة

كان لي صديق يعمل مديراً للمشروعات في الشركة الهندسية التي يمتلكها والده والتي تبلغ قيمتها عشرة ملايين دولار، وكان صديقي هذا هو وحيد والده وتلقى تعليمه في واحدة من أعرق الكليات الخاصة في البلاد، ولم يكن يتقاسم السلطة مع الأبناء في العمل، فشعر أن هناك مزيداً من الوقت لكي يدرب ابنه على إدارة الشركة في المستقبل.

بعد مرور تسعة أعوام بلغ صديقي الثلاثين من عمره، وفي ذلك الوقت توفى والده فجأة إثر أزمة قلبية، وفي يوم واحد ترقى صديقى من وظيفة مدير متوسط إلى أعلى وظيفة في الشركة.

بعد مرور خمسة أعوام من توليه ذلك المنصب أتيحت لي الفرصة لكي أقابله، و قد كان، وخلال هذه الأعوام الخمسة ازداد حجم شركته إلى أربعة أضعاف، وأضحى الخبراء يتحدثون عن قيادته فذاع صيته وصيت شركته التي أصبحت أخبارها تنتشر في العديد من مجلات الأعمال المهمة.

كيف تولى ذلك الشخص الفريد مسؤولية هذه الشركة وكيف أثبت جدارته في إدارتها في ظل المواقف الصعبة التي مربها؟ وكيف استطاع أن يفعل ذلك بجدارة؟

إذا كنت تريد معرفة شيء ما فليس أمامك إلا طريق واحد لذلك، وهو السؤال، لذا فقد وجهت إليه السؤالين السابقين.

فأجابني قائلاً : «لم يكن ذلك شيئًا يسيرًا ، ففي البداية كانت صدمة وفاة والدي. ثم كان هناك التعرف على موقف الشركة. لم يكن والدي يمنح ثقته لأحد، ومن ثم فلم يكن لدى الجميع معرفة إلا بجزء صغير، ولا أحد يحيط بالقصة كاملة مع ذلك كان أصعب شيء واجهته هو إثبات قدرتي على القيادة وكنت حينئذ أقود أشخاصًا ذوي مناصب مرموقة في الشركة والبعض منهم كان يعمل بها من قبل ولادتي، وبعضهم لم يتمكن من التأقلم مع أسلوبي أو أهدافي أو حتى معي شخصيًا، فلم يتقبلوا قيادتي.

حاولت تبسيط الأمر قدر استطاعتي وإعطاءهم كل فرصة ممكنة ولكن عندما نظرت إلى الأمر نظرة جادة وجدت أنني المسؤول، ولم أجد أمامي سوى اختيار واحد، ألا وهو إقالة الكثيرين منهم.

تحسنت الأمور تدريجيًا، وأدرك الناس أن السياسة والاستراتيجية اللتين اتبعتهما أفادتا في تحسين وضع الشركة، فأصبح الجميع يقفون ورائي.

«عندما أعود بذاكرتي إلى تلك الأشهر القليلة الأولى، لا أدرك كيف فعلت ذلك، فقد كان من أشد الأشياء قسوة، والتي اضطررت إلى عملها في حياتي، ولكنني كنت مضطرًا، ولم يكن ثمة بديل».

كيف ترغب في تولي مسؤولية مؤسسة في ظل تلك الظروف؟ في بعض الأحيان لا يكون لديك – كقائد – أي اختيار.

يجب على القائد تولى المسؤولية في الأزمات

عندما تولى اللواء (برنارد مونتجمري) مسؤولية قيادة الجيش البريطاني الثامن في أفريقيا أثناء الحرب العالمية الثانية، واجه بعض المشكلات الرئيسية فقد كان هذا الجيش يهزم باستمرار على يد (روميل) الذي كان يقود مجموعة من الجيش الألماني في أفريقيا حيث إنه بعد الانتصار الأخير اقتنع اللواء (كلود جون) قائد الجيش الثامن البريطاني والذي جاء بعد اللواء (مونتجمري) بفكرة الهجوم على الجيش الألماني، ولكنه هزم، وكانت هناك فرصة للهجوم من ناحية اللواء (روميل) الألماني فاضطر الجيش الثامن إلى الانسحاب وأخذ يتقهقر لمدة شهور طويلة حتى أصيب بالإحباط وانخفاض في روحه المعنوية إلى أن وصل اللواء (مونتجمري).

وإليك ما فعله (مونتجمري)

- ألغى كل أوامر الانسحاب السابقة.
- أعطي أوامر بمنع الانسحاب من أرض المعركة حتىٰ في حالة هجوم الجيش الألماني، وقال لجنوده «إذا كنا لا نستطيع البقاء هناك أحياء، فلنمت هناك إذن».
- عين رئيساً جديداً للقوات.
- كوّن جماعة جديدة من الجنود مجهزة من فصائل الجيش المختلفة.
- غيّر وحدات القتال الأساسية بوحدات أخرى من فرق الجيش وجعلهم في صفوف مقسمة إلى أقسام مختلفة.
- بادر برسم خطط الهجوم قائلاً لجنوده «مهمتنا هي تدمير روميل وجيشه، وسيحدث ذلك بمجرد أن نستعد».

وبعد أول يوم من توليه المسؤولية قال: «في الوقت الذي أخلدت فيه إلى النوم، كنت مرهقًا ولكني كنت أعلم أننا في طريقنا إلى النجاح».

وبعد بضعة شهور انتصر (مونتجمري) بجيشه انتصارًا ساحقًا في موقعة العلمين، وكان ذلك بمثابة نقطة تحول على مسرح العمليات الحربية في شمال أفريقيا، ثم ترقى بعد ذلك اللواء (مونتجمري) إلى رتبة المشير وذلك بسبب إحرازه المتواصل للانتصارات، وهذه الرتبة تكافئ رتبة اللواء في الولايات المتحدة، وقد فاز هذا القائد بلقب آخر وهو (مونتجمري العلمين).

ماذا ينقصك لتولي المسؤولية

إذا كنت قائدًا فسيأتي اليوم الذي تتحمل فيه مسؤولية جماعة من الأشخاص تحت ظروف صعبة، وهذه الظروف قد تكون أزمة تمر بها مؤسسة قديمة أو مؤسسة أخرى جديدة تتطلب منذ البداية أساسًا قويًا فقد تكون حالة طارئة، وقد سميت هذه المشكلات الصعبة بأزمات (تولى المسؤلية) فهل أنت مستعد لتولي مسؤولية هذه الأزمات الصعبة عند حدوثها؟ في أزمات (تولي المسؤلية) يجب عليك اتباع الخطوات التالية في الحال.

١ - حدِّد هدفك.

٢ - اتصل بهؤلاء الذين تقودهم.

٣ - اعمل بجرأة.

٤ - كن حازمًا.

٥ – سيطر على الموقف.

٦ – ضع نصب عينيك مثلاً قيادياً.

٧ – وظفّ الاشخاص المناسبين وتخلص ممن هم دون ذلك.

حدّد طريقك وهدفك

في الفصل الثاني تحدثنا عن الاحتياج للبصيرة، ونفاذ البصيرة يعتبر شيئًا ضروريًا ومهمًا للقيادة تحت كل الظروف، وتذكر أنك لا تستطيع أن تصل إلى ما تصبو إليه دون معرفة مكانه الصحيح، وبدون نفاذ البصيرة فليس لديك هدف أو حتى شيء تصبو إليه.

لذلك عندما تولى (مونتجمري) قيادة الجيش الثامن البريطاني لم يخبره أحد «أن هذا هو الجيش الذي سيتولاه وليقرر ماذا سيفعل به» ولكن كان لديه هدف محدد أمره به رئيسه المشير (ألكسندر) فقال مونتجمري: «المشير ألكسندر أعطاني أوامر بسيطة جداً ألا وهي تدمير روميل وجيشه».

فكان مونتجمري يؤمن بأنه لابد أن يحدد هدفه بوضوح ويجعله أمراً حاسمًا أمام عينيه، وكان يقول إن القائد لابد أن يعرف ماذا يريد بنفسه، وعليه أن يرى هدفه بوضوح ثم يصبو إليه لتحقيقه، وعليه أيضًا أن يدع كل شخص يعرف ماذا يريد، وما هو جوهر سياسته ويجب عليه أيضًا إعطاء التوجيهات الحاسمة، والقيادة الرشيدة.

يجب على الرؤساء أن يحددوا أهدافهم في حالات الطوارئ

شاهدت منذ وقت قريب شريط فيديو قد أحضره لي ابني الأكبر، وهو طالب في الفرقة العسكرية الأولى بمدرسة وست بوينت العسكرية، وقد أعد ذلك الشريط مع زملائه في الفصل لكي يصوروا التدريبات الأساسية التي يتلقاها الطلبة الجدد، منذ مائة عام أو أكثر وهذا التدريب يسمى ثكنات البهائم، وفيه يتعلم الطلبة الجدد المهارات والتدريبات الأساسية لكي يعملوا كطلبة عسكريين متميزين. من بين هذه التدريبات التي تعلمها ولدي في ميدان التدريب كان تمرين توسيع الرئتين.

كان من بين المشاهد التي رأيتها في شريط الفيديو مشهد يعرض الضباط وهم يقيمون الطلبة عن طريق تحديد قدرتهم علي فعل هذا التمرين، إلى جانب تأثري بأدائهم لهذا التمرين تأثرت أيضًا بالأسلوب الإيجابي الذي تعلموه لكي يحددوا اتجاههم من أجل تعزيز وتدعيم الهدف الذي يرجونه وهو حماية الحياة.

بعد أن يؤدي كل طالب أو طالبة نوبة تمرين الإحياء الرئوي، عليه أن يتخيل مشاهدًا أمامه ويشير إليه ويأمره قائلاً: «أنت اذهب إلى سيارة الإسعاف ثم ارجع هنا مرة أخرى».

هذه التعليمات لم تترك أي شك في عدم تنفيذ المتفرج لذلك الأمر. ما تعلمه الطلاب الجدد يعتبر نموذجًا متميزًا للقائد الذي يعرف ما هو الشيء الذي يريده وكيف يصبو إليه. إن مدرسة (وست بوينت) تعتبر مدرسة عسكرية رائدة لإعداد الطلبة وجعلهم قادة متميزين في ساحات القتال.

وهكذا نجد أن المبدأ الأول في تولي المسؤولية هو تحديد الهدف الذي تريد الوصول إليه أو تريد تحقيقه.

الآن، بعدما حددت هدفك، عليك بإبلاغه للآخرين

اللواء (باتون) كان يؤمن بعملية التبليغ، ولذلك كان يضع الميكروفون بجواره دائمًا أثناء التدريب، وقد قال أحد ضباط اللواء باتون وهو الضابط بورتر ويليامسون : «إن لمحطتنا الإذاعية الصحراوية ميزة غير عادية».

فكان في مكتب اللواء (باتون) ميكروفون وميكروفون آخر بجوار سريره في خيمته. كان (باتون) يقطع الإرسال الإذاعي لكي يذيع رسائله الخاصة وأوامره طوال النهار والليل عن طريق الميكروفون الخاص به، وعندما تغلق الموسيقى، نعرف حينئذ أننا سوف نسمع جملة «هنا مكتب باتون».

وغالبًا يقول: «على جميع الأفراد التيقظ غدًا لأننا سنقوم بإجراء المناورات مع عدد من كبار الضباط من واشنطن الذين لا يعرفون الكثير عن الدبابات والمصفحات وحرب الصحراء، وعلينا أن نعرض لهم الطريقة التي تجعلنا نفوز بالمعركة في وقت قياسي حيث إنني أعتمد على كل فرد».

كان اللواء (باتون) يهتم أيضًا بالرد على الهاتف، وقد ألف كتابًا له وأسماه (*الحرب كما عرفتها*) ويقول في هذا الكتاب «في رأيي، فإن لواء القيادة لابد أن يرد على تليفونات الضباط طوال اليوم، وهذا لا يعتبر شيئًا مرهقًا لأن قلة من الضباط هم الذين يتصلون باللواء، فيما عدا حالات الطوارئ التي يحتاجونه فيها في الحال».

نعم لقد عرف اللواء (باتون) أهمية الاتصالات في حالة تولي المسؤولية ويؤكد على اتصاله بالذين يقودهم، ولم يكن هو الوحيد الذي يتبع هذه التقنية بل هناك آخرون.

فالأميرلاي (كيرك) كان يقود الهبوط البرمائي للجيش السابع في جنوب فرنسا، وقد استخدم أجهزة الاتصال التي بالسفن لكي يذيع نتائج العمليات اليومية واستخدم كل مكبرات الصوت الموجودة على كل سفينة ليبلغ أوامره للجنود والضباط، وبمجرد رسو البرمائيات على اليابسة أصدر أوامره القيادية للبحارة والجنود لكي ينزلوا من على السفن إلى اليابسة، وأنت تعلم جيداً أن القائد الذي يصدر أمراً عليه أن يتحمل مسؤوليته، ولذلك فإن إذاعة القرار والإعلام به تعتبر مسؤولية.

كان نورم ليبرمان مديراً لمشروع بهيئة الطيران المدني الأمريكية الشمالية وكان مسؤولاً عن تطوير وتحديث الطائرة (F-100) في أواخر الخمسينيات، وقد استخدم نفس التقنية الاتصالية السابقة فكان يعطي أوامره للمهندسين والعمال من مكتبه واستطاع أن يتم مشروع التطوير في وقت قليل وبتكلفة مناسبة، وقد استخدمت القوات الجوية هذه الطائرة المطورة، وربما يكون رؤساء شركتنا الفضائية يستخدمون هذه التقنية اليوم.

لم يستطع العقيد «جافين» قائد فريق المظلات ٥٠٥، والذي أصبح عميداً بعد ذلك الاتصال برجاله بسهولة وبسبب الأمن لم يستطع أن يتصل بأي من رجاله على الإطلاق وكان ذلك قبل أن يقلع من ساحة القتال التاريخية بمدينة (سيسلي) أثناء الحرب العالمية الثانية.

كيف تجرى اتصالات مع ألف مظلة محلقة في طائرات مختلفة بدون وجود إذاعة؟ استخدم العقيد (جافين) تقنية اتصال مختلفة ولكنها فعالة. حيث إنه بعد الإقلاع كان كل جندي معه ورقة ومكتوب بها:

جنود الفرقة القتالية ٥٠٥ مظلات

الليلة ستقومون بمهمة قتالية ينتظرها رجالنا وينتظرها الشعب منذ عامين وحتى الآن.

أنتم رأس الحربة للقوات الأمريكية على جزيرة (سيسلي).

وقد تم تجهيز كل شيء لتجنب عنصر المفاجأة. وقد عرفتم الوسائل التي سوف تتبعونها من أجل هذا العمل، وسوف تعودون بواسطة أكبر قوة جوية في تاريخ البشرية.

وأنظار العالم تتجه نحوكم الآن، وكل أمريكي يضع أماله وثقته فيكم...

«جيمس.م. جافين»

كيف تقرر أن هذا الشيء مهم

أحيانًا أنت تقرر أن شيئًا ما يكون مهمًا فكيف عرفت أن هذا الشيء مهم مثل الرسالة نفسها. عليك أن تعبر عن آرائك بأسلوب نابض بالحيوية، وإذا فعلت ذلك بإتقان فاعلم أن رسالتك سوف تصل إلى أذهان الجميع في كل مكان تعمل به سواء كانت مؤسسة أو غير ذلك.

اللواء (باتون) كان خبيراً في ذلك الأمر، وإذا كنت لم تَرَ فيلم (باتون) من قبل فعليك الآن أن تشاهده لأنه يستحق وقتك، وستدفع ثمن التذكرة

لكي تشاهد الرسائل الدرامية (التي كتبها باتون) لجنوده والتي أعاد نسخها وإنتاجها جورج سكوت.

استطاع البعض أن يحققوا رسالته مساء يوم المعركة فكانت الرسالة تقول: «بالله عليك لماذا أرحم هؤلاء الأوغاد الذين سأواجههم، بإذن الله سأفعل ما أريد».

إنك لست في حاجة إلى أن تكون مبتذلاً حتى تبدو نشطًا مفعمًا بالحيوية.

فبعض الرسائل تكون فعالة بحيث تصل إلينا خلال السنوات، وسنجدها رائجة بعد ذلك .

ذات يوم آخر، أخبر أحد مرؤوسي اللواء (فورست) أن مجموعة من الجنود تحركوا من المقدمة واتجهوا الآن إلى مؤخرة الجيش، فكان رده : «امنعوهم وسوف نتعقبهم».

علّق لواء بحرى على وحدات جيشه التي تقهقرت من شمال كوريا بعد أن أحيطت من كل جانب بمجموعات الجيش الصينية بقوله: «انسحبوا، إلى الجحيم. لقد هوجمنا من جهة أخرى».

وأنت ربما تتعاطف مع الأقاويل الآتية: «ولم أكن قد بدأت في الحرب»، «تطلق النار حتى ترى بياض عيونهم»، «اللعنة. القذائف تنطلق بسرعة متزايدة»، «سوف أتراجع» وكلها تفوّه بها قواد في المعركة مبلغين بها رجالهم، وياله من تأثير ساحق للقواد عند تولي هذه المسؤولية.

لكي تجعل كلامك وأوامرك سريعة ولكي يكررها الآخرون مرة وراء

الأخرى ولكي يسجل التاريخ كلامك، لابد أن تتصل بالآخرين وتبلغهم ما تريده بأسلوب نابض بالحيوية وشيق.

أسوأ كارثة تمر بها (ستاربك)

طبقًا لما قاله الرئيس (هوارد شولتز) كانت أسوأ كارثة تمر بها (ستاربك) في يونيه عام ١٩٩٤ عندما حدث انهيار للجليد الذي كان في البرازيل وسبب ارتفاعًا متزايدًا في أسعار البن. تلقى (هوارد شولتز) اتصالاً هاتفيًا من أحد مرؤوسيه، فقال عن هذه المكالمة: «كل حياتي تغيرت بعد أن تلقيت ذلك الاتصال التليفوني، ولم تتغير لفترة الصيف فقط ولكن استمرت في التغير للعام التالي، وفي الحقيقة استغرقنا عامين لكي ننتهي من جراء هذه المشكلات التي أصابتنا في هذا اليوم.

إن الأزمة التي مرت بها (ستاربك) كانت أزمة معقدة، لأنها لم تشمل العملاء ورغبتهم في دفع أثمان أغلى فقط، ولكنها شملت أيضًا بورصة (وول ستريت) بنيويورك.

وقال (شولتز): «أعتقد أن معظم الأشخاص الموجودين بـ (ستاربك) لم يدركوا خطورة الموقف والرعب الذي مررنا به ولقد ازدادت المكاسب بعد ذلك حتى وصلت لنسبة ٥٠٪ خلال أربعة أعوام، ولقد أصبح مستثمرو بورصة (وول ستريت) يعتمدون على النهر المتدفق بالأموال المتزايدة في الأعوام التالية، فلو فشلنا في تحقيق رغباتهم فإن أموالنا بالبورصة قد تنخفض وسوف نواجه مشكلة التدعيم المالي إلى الأبد.

وفي الحال رفع أكبر ثلاثة تجار للبن أسعارهم وكلما تعقدت الأزمة

ازدادوا في رفع الأسعار مرة أخرى، وقد ارتفع سعره مرتين في أسبوع واحد.

تولى (شولتز) مسؤولية الإبلاغ، وشرح الموقف لشركائه لكي يحتاطوا ويدعموا أنفسهم ضد رفع الأسعار، واتصل أيضًا بالمستثمرين والعملاء الذين يتعاملون معه. واستمرت عملية الاتصال التي أجراها مع العاملين معه ؛ لأنه أخذ على عاتقه هذه المسؤولية.

«وقد أجرينا اتصالات لعقد مؤتمر موسع، ووضعنا العلامات والإشارات في المخازن والمتاجر، وذلك لكي نجعل الشعب يقف جنبًا إلى جنب في هذه الأزمة، وما فعلناه مع عملائنا كان عبارة عن محاولة مباشرة وصادقة لكي نفسر لهم أن أسعارنا قد ارتفعت وكان ذلك خارجًا عن إرادتنا ولم يكن أمامنا أي خيار إلا مرور هذه الأزمة على النحو الذي اتخذناه وذلك لكي يستمر العمل».

إذا أردت تولي المسؤولية، فعليك أن تبلغ الآخرين بما تريد أن تفعله.

كن جريئًا

هناك قول مأثور بين الطيارين هو: «لدينا طيارون شيوخ، كما أن لدينا الجسورين إذ ليس هنالك من يجمع بين الإقدام والشيخوخة».

ويهدف هذا القول إلى منع الطيارين الجدد من الطيران المتهور الطائش إلا في حالات الضرورة القصوى والتي تتطلب الجرأة والإقدام.

إذا كان أمامك هدف تحاول الوصول إليه فإنك في هذه الحالة ستتصرف كقائد مسؤول، وفي بعض المواقف إذا فشلت في أن تكون جريئًا، فلن تكون قادرًا على تحمل المسؤولية.

كان (باتون) معروفًا «بالجرأة الإقدام» فكان قائدًا حازمًا، جريئًا، ومتحملاً المسؤولية، ولم يكن متهورًا، وكانت جسارته وجرأته تستغل في غرض محدد، وقد قال ذات مرة «إنه لشيء مهم عند تخطيط أي عملية أن تتذكر وتكرر لنفسك شيئين ضروريين وهما: ليس في الحرب مستحيل، لتكن جريئًا جسورًا، ولو اندمج هذان المبدآن معًا فإن انتصار الجيش الأمريكي سيكون مؤكدًا لا ريب».

إذا نظرنا إلى المبدئين اللذين وضعهما (باتون) سنجد أنهما جزآن يكونان مفهومًا ومغزى واحدًا، وإذا كان (باتون) يقصد بقوله هذا موقف الحرب فقط، فإننا سنجد أن هذين المبدئين سيكونان مفهومًا حقيقيًا في كل المواقف القيادية. ليس هناك شيء مستحيل إذا استخدمت الجرأة، فالجرأة ما هي إلا تعبير عن الشجاعة.

وهذه الكلمة تعني أنك لابد أن تتصرف ببساطة طالما كانت أفعالك التي فكرت فيها مليًا، شرعية وأخلاقية وصادقة، وذلك لأن المخاطرة موجودة دائمًا، إذا كنت واثقًا من أنك على حق، إذن واصل واستمر فيما عزمت عليه.

كن قائدًا حازمًا

لا يرغب الناس في اتباع القادة الذين لا يطورون عقولهم أو الذين لديهم مشكلة قد تنعكس على اتخاذهم لقرار ما، فإذا أردت أن تأخذ على عاتقك المسؤولية فإن ذلك يتطلب منك أن تضع يدك على القرار السليم وتبلغه للآخرين.

في شـهـر يوليـو عـام ١٨٦٣ هـزم اللـواء مـيد روبرت لي وكـان ذلك في معركة (جتسبرج). ولكن لأنه كان مترددًا في اتخاذ قرار التنفيذ. وجدنا أن (روبرت لي) وجيشه الذي كان في (فيرجينيا الشمالية) قد تقهقر عبر نهر (بوتومـاك) وكـان ذلك بدون خسـائر تذكر ولو كـان اللواء (مـيد) تابع ولاحق (روبرت لي) على الفور فإنه كان سيمنع جيش فيرجينيا الشمالية من الخـوض في نـهـر بوتومـاك، ولانهـزم جـيش روبرت لي في ذلك العـام، ولأن (روبرت لي) تمكن من الهرب، وجـدنا أن الحـرب المدنيـة اسـتـمـرت لمدة عامين آخرين وكان بها عشرة آلاف جريح.

أثناء الحرب العالمية الثانية كانت توجد خسـائر متزايدة في قاذفات القنابل على مدار المهام العسكرية الصعبة التي كانت تتم، وبسبب الروح المعنوية السيئـة لدى الجنود، فكرت القـيادة العليـا في أن تحل الوحـدة العسكرية، وذلك باسـتخدام ثمـاني عشرة قـاذفة قنابل في المهمـة الواحدة مما أجـبـر ست طائرات حربيـة فقط على العـودة والآن فـقـد أصـبـحت القيادة العليا في مأزق.

الفيلم القديم *سكّير الساعة* ١٢ (Twelve O'clock High) لجريجري بك يروي هذه القصة الواقعية.

اضطر قائد الجماعة العسكرية أن يتخذ قرارًا حاسمًا حيث علم أن كل شيء قد انتهى، وقد تلقى أمرًا بالانسحاب خلال يومين.

في اليوم الأول أمر طاقمه بالتغلب على سحابة الحزن التي سيطرت عليهم وذلك بعد أن أزال العقبات، وفي نفس الوقت كان يخطط مع فريق عمله لإعداد برنامج لنشـاط مكثف من أجل اليوم التـالي، وقـد بدأ ذلك

البرنامج منذ الصباح واستمر حتى المساء، وتخلل ذلك الطوابير، والتدريبات، ودراسة الهدف، ومهمات التدريب، وكان كل فرد يعمل بجد طوال اليوم وعندما أتى المساء استنزفوا كل جهدهم وأخلدوا للنوم بصعوبة.

في اليوم التالي، كان الجنود هادئين وحققوا مهمتهم بنجاح دون زيادة في الخسائر، وبعد مرور الأسابيع التالية، جاءت البدائل وتدربت بمهارة عالية واستمرت بهذه الفاعلية حتى نهاية الحرب.

قد تعتقد أن هناك مشكلة بعد اتخاذك للقرار؛ وذلك لأنه لا تتوفر لديك كل الحقائق ودعني أؤكد لك أنك لن تحصل على كل الحقائق لأن هذه هي طبيعة القيادة وتحمل المسؤولية، وذلك يعني أنك يمكن أن تتخذ قرارات دون معرفة كل شيء يمكن أن يساعدك في اتخاذ القرار.

إنه لحق أنك كلما انتظرت مدة أطول قبل اتخاذ القرار توفرت لديك حقائق أكثر، وأحياناً يكون من الضروري أن تنتظر هذه الحقائق المهمة قبل صنع القرار، ولابد أن تزن التأخير مع التأثير السلبي، فقد تتغير العناصر التي تتحكم في الموقف وقد تضيع الفرصة، وسيتألم أولئك الذين يتبعونك من عدم اتخاذ القرار وإذا اتبعت أسلوباً غير حاسم فإنهم سوف يشمئزون من اتباعك.

بعض القادة الذين رأيتهم كانوا يخبرون أنفسهم بأنهم يمتنعون عن اتخاذ القرار حتى يحصلوا على حقائق أكثر، ولكن السبب الحقيقي هو أنهم لسبب أو لآخر خائفون من صنع القرار، رغم أن الفشل في صنع القرار هو في حد ذاته قرار، وترك كل شيء للمصادفة أو لمبادرة

الآخرين يعتبر قرارًا أيضًا وكل هذا لا يعتبر دليلاً على القائد الذي يتحمل المسؤولية، وستبوء النتائج في النهاية بالفشل.

لكي تكون قائدًا مسؤولاً، اتبع اقتراح (كليمنت ستون) ذلك الرجل الملياردير الذي صنع نفسه بنفسه، حيث يقول إنه عندما تشعر بالامتناع عن أي شيء بدون سبب واضح، عندئذ قل هذه الكلمات الثلاث بصوت عال: «فلتفعله الآن».

كن مسيطرًا على الموقف

عندما يمر القائد بظروف تجعله في موقع المسؤولية، فلابد من أن يسيطر على الموقف، وإلا سيطر الموقف عليه، وعلى هذا النحو، عليك أن تتخذ الإجراءات الإيجابية لكي تكون مسيطرًا، ويجب عليك أن تستمر في المبادرة بهذه الأفعال حتى تحتفظ بهذه السيطرة.

إذا فشلت في ذلك فإنك ستقضي وقتك وتستنزف طاقتك في رد فعل عملي تجاه أفعال الآخرين وتجاه الأزمات التي تجلبها لك البيئة المحيطة بك، ونحن نسمى هذا باسم «تهدئة الأوضاع» وسيستنفد وقتك ولن يترك لك ما يتيح لك تحمل مسؤوليات طرح مبادرات جديدة.

يوجد سببان غير معقدين لذلك، ففي أي موقف يدل على تحمل المسؤولية، هناك حاجة مُلِحة للقيادة، وإذا لم تبادر بتحمل مسؤولية القيادة فهناك من هم أجدر بملء فراغها، وربما تكون أنت الشخص الذي يتحمل مسؤولية القيادة، وقد لا يكون الشخص الآخر مدربًا أو مؤهلاً مثلك، ولا يمثل ذلك اختلافًا، ولكنك إذا فشلت ذات مرة في

المبادرة بذلك الأمر وتولاه غيرك فإنك ستحارب لاستعادة القيادة منه مرة أخرى.

السبب الثاني هو أنه يجب عليك أن تتعامل مع البيئة المحيطة بك عندما تريد أن تسيطر على الموقف، وإذا فشلت في المبادرة للمسؤولية فإن الموقف سيتحول بالسلب عليك؛ فقد كانت لديك مشكلة، والآن لديك مشكلتان، ثم مشكلة أخرى، وفي القريب العاجل لن تستطيع أن تتغلب على الموقف.

لكي تسيطر على الموقف، عليك بالمبادرة

لكي تسيطر على أي موقف يحتاج لتحمل المسؤولية، فإن كل المطلوب منك هو اتخاذ المبادرة وبعبارة أخرى لا تجعل الآخرين يحولون دون إنهاء أعمالك ولا تجعلهم يسيطرون عليها.

عندما تولى (مونتجمري) مسؤولية الجيش الثامن، كان القائد الذي يسبقه ينوي الانسحاب بعد أن هاجمه روميل ولكن مونتجمري حول الموقف لصالحه ورفض الانسحاب وخطط للهجوم. تخيل، أنه بعد يوم واحد أخلد (مونتجمري) إلى النوم وهو مطمئن وواثق أنه أصبح على طريق النجاح، وهناك آخرون من القادة أخلدوا إلى النوم وهم في سعادة لعلمهم بأنهم بدؤوا في المبادرة بتحمل المسؤولية.

القائد الكبير (هانيبال) القرطاجي هاجمته أكثر من ثلاث مرات قوة واحدة وذلك في عام ٢١٦ ق. م.، واللواء الروماني (فيرو) كان لديه أكثر من ٧٢,٠٠٠ رجل تحت قيادته، وللقائد (هانيبال) ٢٢,٠٠٠، وعلى ذلك نصح الذين يعملون مع هانيبال قائدهم بالانسحاب فوراً، وبدلاً من ذلك

اتخذ هانيبال طريق المبادرة، ووجدناه وقد صمم خطة جعلت (فيرو) يهاجم النقطة الضعيفة عند (هانيبال) ويتجاهل جيشه الجناحين القويين الآخرين.

وبعد أن دمرت النقطة الضعيفة لـ هانيبال انضم الرومان إلى بعضهم لمجابهة قوة الجيش القرطاجي التي يقودها هانيبال والتي لم يستطيعوا مقاومة سيوفها. وفي هذه اللحظة أمر هانيبال قواد الجناحين القويين بالالتحام على شكل مجموعات تقف خلف الرومان ثم أتم فرسانه بعد ذلك تدمير جيش الرومان وأصبحت هذه المعركة، معركة حاسمة وسجلت في تاريخ الحروب، وفي هذه الحرب قُتل أكثر من ٦٠ ألف جندي روماني على أرض المعركة.

لاحظ أنك تستطيع أن تحتل الصدارة وتسيطر على الموقف حتى لو سبقك إليه أحد أو حتى لو كانت كل الظروف ضدك، ولكي تحتل الصدارة وتبادر قبل غيرك لتحمل القيادة عليك أن تكون مدركًا لكل مقتضيات الموقف الذي تواجهه.

سجل ونستون تشرشل في كتابه (شماعة القدر) حدثًا من الأحداث التي تعرض لها مونتجمري قائد الجيش الثامن البريطاني، لقد كان مونتجمري في طريقه إلى المطار يغادر إنجلترا متوجهًا إلى أفريقيا ليتولى قيادة الجيش الثامن، وكان في رفقته القائد إسماي رئيس الأركان..تذكر أن روميل لم يهزم حتى مجئ مونتجمري.

> تحدث مونتجمري عن حيل ومغامرات جندي، كرس كل وقته وحياته لوظيفته وقضى سنوات طويلة في الدراسة فقيد نفسه في هذا الإطار المعيشي، و لكن أخيراً، ابتسم له الحظ وتذوق

حلاوة النجاح بعدما سنحت إليه الفرصة، لكي يصبح قائدًا عظيمًا بعد أن أحرز النصر لجيشه وأصبح مشهورًا وعالميًا واسمه يتردد على كل شفة، ثم تغير الحظ بعد ذلك، وفي ضربة واحدة انقلبت حياته كلها رأسًا على عقب، ربما حدث ذلك دون إرادته ولكنه أخفق تمامًا وأصبح اسمه مدونًا في القائمة الأبدية لإخفاقات القواد العسكريين الفاشلين.

اعترض إسماي على حديث رفيقه مونتجمري، حيث قال: «لكن الأمور تختلف ولا يصح أن تتعامل مع كل الأمور بشكل سيء، لأننا نشكل جيشًا رائعًا في الشرق الأوسط، وليس معنى ذلك أنك مقدم على كارثة».

فصاح مونتجمري قائلاً: «ماذا؟» ثم جلس منتصبًا في السيارة وصاح «ماذا تقصد؟ إنني كنت أتحدث عن روميل»!.

في هذا الكتاب، قال مونتجمري : «إن القائد العسكري الجيد سوف يسيطر على الأحداث التي تحيط به، ولكن عندما يترك الأحداث تتغلب عليه فإنه سوف يفقد ثقة جنوده فيه وعندما يحدث ذلك سنجده يفقد قيمته كقائد».

ماتسوشيتا يتولى المسؤولية

ربما لا تكون قد سمعت عن (كونوسوك ماتسوشيتا) وإذا حدث ذلك بالفعل، فقد آن لك أن تعرف من هو. بعد الحرب العالمية الثانية، كان ماتوشيتا واحدًا من الشخصيات المحورية والرئيسية التي ساهمت في ظهور المعجزة اليابانية الاقتصادية، وفي العام الذي توفى فيه كان رأس مال شركته (ماتسوشيتا إلكتريك) حوالى ٤٢ بليون دولار، وكان ذلك

بمثابة طفرة تفوق شركات أخرى مثل: بسليم ستيل، وكولجيت – باموليف، وجيليت، وجوردتيش، وكيلوج، وأوليفيتي، وسكوت بيبر، وويرلبول.

ذات مرة، كان أحد قطاعات شركة ماتسوشيتا في تدهور مالي، وفي خسارة مستمرة، وفي الحال، انتقل ماتسوشيتا إلى الموقع وقد ذكر السيد هارفارد (جون كوتر) أن الحوار الذي أجراه ماتسوشيتا جرى على ذلك النحو.

صرخ قائلا : «إني أدرك أن نسبة المبيعات صفر، وعجز الميزانية كان في مصاريف العاملين»، «لكن لديك مبيعات بحوالى مائة مليون ين وعليهم مديونية بحوالي تسعة ملايين، مسؤولية إداره هذه الفوضى لابد أن تتحملها أنت ومن يعملون في الإدارة معك والفرع الرئيسي لابد أن يتولى المسؤولية لأنه أقرضك مؤخرًا عشرين مليون ين، وغدًا سأتحدث إليهم ليسترجعوها».

«لكن ياسيد ماتسوشيتا، هذا سيعني كارثة بالنسبة لنا! لأنه ليس هناك إلا خمسة أيام حتى يأتي يوم السداد وفي نهاية الشهر سنكون مدينين بالمال بسبب الخامات وقطع الغيار، وإذا أخذت العشرين مليون فأعدها الآن، وذلك لأننا سنكون غير قادرين أن نسددها لهم».

«هذا صحيح، لكنني لن أقرضك أية أموال لو أدرت أنت ورفاقك عملية كهذه، وغدًا سأسحب قرضك».

«ولكننا سنفلس!».

«إن لديك أربعة آلاف موظف يعملون هنا، فعليك أن تستشيرهم، وتستأنس بأفكارهم، ثم تعيد بناء الخطة التي ستنفذ، وإذا فعلت ذلك فإني سأقدم إعادة اقتراح إلى بنك (سوميتومو) من أجلك وبهذا الخطاب سوف يمنحك البنك قرضاً بعشرين مليون ين بضمان المباني، والأرض، والأجهزة والآن ابدأ في التنفيذ!».

أحيانا يجب على رئيس العمل أن يستحضر دواء قوياً لمعالجة الموقف الذي يحتاج لتحمل المسؤولية. لكي تكون ناجحاً، لابد أن تسيطر على الموقف.

اتخذ قائداً مثلاً أعلى لك

هناك حكمة قيادية قديمة جداً تقول إنك لابد أن تكون راغباً في أداء كل شيء تطلب من مرؤوسيك أن يفعلوه، ومع ذلك فقد يكون ذلك في مواقف الأزمات خارجاً عن إرادتك وفي نفس الوقت، فإن عليك أن تفعل الشيء ذاته الذي تطلب مِن من سيتبعونك فعله.

كان الكولونيل (جاك بروتون) قائداً لعمليات الطيران بالطائرات (F-105) أثناء حرب فيتنام وقد قامت هذه الطائرات بمهمة صعبة، حيث أغارت على شمال فيتنام، وقلب مدينة هانوي، هذه المنطقة كانت من أكثر المناطق والأهداف الدفاعية المحصنة بآلاف المدفعيات والصواريخ المضادة للطائرات من طراز ZPU ٢٣مم، ٣٧مم، ٥٧مم، ٨٥ مم، ١٠٠مم، هذا بالإضافة إلى المجموعات الكبيرة من الصواريخ (SAM)، وأيضاً كان هناك محاربون يعملون على طراز (MIG).

لأسباب سياسية، كانت توجد تحفظات كثيرة تمنع الطيران الأمريكي في حـرب فيـتنام وكـانت هذه التحـفظات أكـثر مما كـانت في أي حـرب استخدم فيها سلاح الطيران، وكانت هناك أهداف سياسية وعسكرية معينة، لكنها كانت بعيدة جداً عن الحدود، ومن ثم فقد كان محظوراً على العدو أن يهاجمـها وعندما أطلقت قواتنا النيران كـان يوجـد تقيـدات وتحـفظات تمنع قـصف المبـاني المدنية، وإذا أرادت أي طـائرة أن تفـرغ حمولتها من الذخائر لكي تعود، فلابد من أن تفرغ حمولتـها من الذخائر بعيداً عن المناطق الأهلة بالسكان ولكن معظم طاقم الطيارين لم يخضع لهذه القواعد والقوانين، ولذلك كان معدل الخسائر مرتفعاً.

إن القائد العام للقوات الجوية لا يؤدي كل مهام الطيران التي يؤديها طاقمـه من الطيـارين وذلك لأن هناك عـديداً من المسـؤوليـات تلقـى على عـاتقه وتتطلب منه وقـتاً، لكن جـاك بروتون كـان يقـوم بالطلـعات الجـوية كلها.

«إنه لشيء مـهم أن تعرف الأشخاص الذين تطير معـهم وتعرف مـاذا يفـعلون وكـيف يتـصـرفـون، ولكن هذا لا يتـأتـي من الجلوس في المكاتب المكيفة بالهواء ولا يتأتي أيضاً من الاهتمام بالتفاصيل غير المهمة. ولكن التعرف على الأشخاص وتصرفاتهم يأتي من الاحتكاك بهم وأن تكون واحداً منهم وتهتم بأدق تفاصيلهم الفعلية، فأنت تتعلم جزءاً من اللعبة فقط عندما تشارك في الطلعات الجوية السهلة، ولكن ينبغي عليك على الأقل المشاركة في الطلعات الجوية الصعبة، وعندما عاينت مجموعات الجنود تلك الخطة أدركت من يقودها لمجرد التظاهر ومن يقودها على وجه الحق، فاستجابت تبعاً لذلك.

هناك قائد طيار آخر يمكن اتخاذه مثالاً يحتذى به في تحمل المسؤولية في المواقف الصعبة، وهو الكولونيل (جيمي دوليتول) الذي قاد أول غارة قذف يابانية في أوائل الحرب العالمية الثانية، ثم ترقى وأصبح جنرالاً في الجيش وأرسل إلى أوروبا.

كانت الطائرة « B-62 «Marauder إحدى الطائرات التي استلمها أحد الطيارين ليحلقوا بها فجلبت لهم العديد من المشكلات، لذلك فقد الكثير من الطيارين، إلى جانب أنه شاع بين الطيارين الذين يتلقون التدريب على هذه الطائرة في مدينة فلوريدا، قولهم: «يوم واحد في خليج تامبا»، وكانت هذه الطائرة تعرف باسم «القاتلة» لدى طاقم الطيارين.

كانت هناك معارضة على استخدام هذه الطائرة في الحرب نظراً للاحتمالات السلبية المتوقعة منها، وقد واجهت الجنرال دوليتل هذه المشكلة وهذا الموقف الذي يجعله يتحمل المسؤولية، وذات مرة زار مكان تجمعات الطائرات B-26 واستمع بتعاطف إلى شكاوى الطيارين بخصوص هذه الطائرة، ثم سألهم هل باستطاعته أن يطير بواحدة منها.

وقام دوليتل بكل مناورات الطائرة العادية، وفجأة، جازف فعطل إحدى الدعامات وأصبح يطير بمحرك واحد فقط من محركيها هذه الطائرة، فهبط باستخدام هذا المحرك ثم عاود الإقلاع مرة أخرى وكرر جميع المناورات التي أجراها قبل ذلك باستخدام محرك واحد فقط، وأخيراً هبط.

وعندما هبط قال لطياريه: «إنها ليست أفضل طائرة يمكن أن تصنعها أمريكا، ولكني أعتقد أنها من الممكن أن تؤدي وظيفتها».

استمرت هذه الطائرة (B-26) تؤدي وظيفتها كما قال دوليتل وأدت كثيرًا من العمليات الحربية التي سجلت أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم ترقى الجنرال دوليتل إلى رتبة جنرال بأربع نجوم بصفته أول ضابط يحافظ على اقتصاديات الجيش.

نموذج آخر - حارس الشاطئ

الآن، دعني أخبرك عن قائد وبطل اسمه (دوجلاس مونرو). لقد كان دوجلاس مونرو كان من الطبقة العليا البارزة من خفر السواحل، وفي يوم ٢٧ سبتمبر عام ١٩٤٢ تولى مسؤولية ٢٤ زورقًا من نوع هجنز وهو نوع من القوارب التي تستخدم لحمل الجنود إلى الشاطىء، كُلفت بحمل كتيبةّ من قوات البحرية التي وقعت في شرك نصبه لها عدد فائق من قوات العدو بمنطقة كروز بقناه جوادال.

وتحت اشتباك ناري مستمر من مدافع العدو، اضطر مونرو إلى أن يقود خمسة زوارق من زوارقه ويتجه بها نحو الشاطئ، ونظرًا لأن الاشتباك النارى كان عنيفًا ومكثفًا أيقن أنه ليس باستطاعته هو ومن معه أن يبعدوا قواتهم عن هذا المكان، لذلك اضطر مونرو إلى وضع زورقه الصغير بين الساحل والعدو وصدر المدفعين الموجودين بالزورق نحو العدو وأخذ يطلق النيران بتلقائية من ذلك المكان، وبشكل متكرر أصيب قاربه عدة مرات، لكنه استطا ع بقتاله أن يعزل تلك القوات عن الجزيرة وأن يصون حياة أولئك الذين أوشكوا أن يكونوا في عداد القتلى

كذلك، وقبل انتهاء المعركة بقليل قُتل ذلك البطل بواسطة نيران العدو، وتم تكريمه بعد وفاته بميدالية نوط الشرف الجمهوري.

وقليل من الزعماء والقادة في الحياة المدنية والعملية من يريد المغامرة والتضحية بنفسه من أجل الآخرين اقتداءً بما فعله دوجلاس مونرو. ولكن علينا أن نستلهم من هذا العمل وندرك أن القادة والرؤساء في كل المجالات يكونون قادة حقيقيين إذا احتذوا بمثلٍ أعلى لهم، وبخاصة في مواقف الأزمات التي تستدعي تحمل المسؤولية.

هناك نماذج لقادة آخرين تحملوا المسؤولية، مثل الجنرال جيمس جافين الذي هبط بالمظلة مع جنوده أثناء الغزو النورماندي، وهناك الكولونيل جورج باتون الذي قاد دباباته مشياً على الأقدام أمام العدو أثناء الحرب العالمية الأولى، وهناك أيضاً العميد ماكارثر قائد اللواء الذي تحرك إلى مقدمة جيشة وأصبح في الصف الأمامي للهجوم.

كل هؤلاء الرجال تحملوا المسؤولية في المواقف الصعبة، وقد حان الوقت الآن لكي تحتذى بهم وتجعل لك مثلاً أعلى تقتدى به.

وظف الأشخاص المناسبين وتخلص ممن دونهم

في مواقف الأزمات لا يكون لديك وقت تضيعه بلا فائدة، ولابد أن تتخلص من هؤلاء الأشخاص الذين يؤدون عملهم بتخاذل، وتستبدل بهم آخرين قادرين على العمل وأداء وظيفتهم.

إن الفصل من الخدمة بالنسبة لمعظم الناس ليس شيئًا سهلاً، وهؤلاء الذين يفصلون ربما يكونون قد عملوا لفترة معينة في الوظيفة، فبذلوا

فيها أقصى طاقاتهم أولا، وهم يعتقدون أن الفصل سوف يفقدهم أموالهم ومركزهم وأمنهم، ولكي تكون صادقًا أمام نفسك ومؤسستك كقائد ورئيس للعمل، إذن فليس لديك خيار في اتخاذ القرار.

تذكر أننا لا نتحدث عن الإدارة يومًا بعد يوم، ولكننا نتحدث عن الأزمات الطارئة التي تستدعى تحمل المسؤولية، لكي تؤدى مؤسستك غرضها ومهمتها أولاً وتحت أي ظروف تطرأ عليها.

ومن الأسهل أن ترى ذلك في مجال الحرب، حيث يكون الناس بين الحياة أو الموت، بين النصر والهزيمة وإنه لأصعب أن تفهم هذه الأمور في وقت السلم.

وماذا يضيرك في أن تحتفظ بهؤلاء الأشخاص الذين لا يؤدون وظيفهتم بإتقان بالمستوى المطلوب؟ أولاً، من المحتمل أن يكون هؤلاء الأشخاص عاجزين عن أداء الأفضل وأن مقدرتهم تتمثل فيما فعلوه فقط، ومن ناحية أخرى، فلن تعرض لهم مواقف تحمل المسؤولية كما أنه من الضروري والحتمي أن يكون معك أشخاص تضعهم في مراكز مهمة لكي يؤدوا العمل كماتريده، وأنت لا تستطيع أن تنفذ ذلك مع أصحاب المناصب الذين يشغلون المناصب الرئيسية، وأخيراً، أنت لا تستطيع أن تحث الآخرين كلهم على تحمل مسؤولية الأزمة الطارئة ولكن يمكن الاستعانة بهم.

وأوكد لك أنك ستفهم تمامًا ما أقوله، فليس معنى أنك قائد أو رئيس عمل أن تفصل كل شخص أمامك تعتقد أنه يمكن أن تستبدل به آخر أفضل منه، فليس ذلك من اللياقة، لأن ذلك يثبت أن قيادتك وإدارتك

رديئة وعاجزة. وقد توجد أزمات لا تستطيع أن تتخطاها بسبب الآراء المختلفة التي تسمعها من الآخرين الذين لا يرقون إلى المستوى المطلوب. إن الشخص الذي لم يعد قادراً على عمل الأفضل، والشخص الذي أدى وظيفة جيدة من قبل قد يمثلان شخصاً واحداً، ويجب عليك أولاً كذلك أن تؤمّن الشخص من الفصل، إن أمكن ذلك، وأنت تستطيع أن تفعل من خلال الاستعانة بالتقنيات التي ناقشناها من قبل.

ولكن في الأزمات الطارئة، لا تبدد وقتك.

إرشادات لاتخاذ قرار الفصل

لو كان الفصل مطلوباً، نفذه في الحال، وهنا توجد بعض الإرشادات:

- لا تقطع نصف الطريق وتنتظر فرصاً أخرى. اتخذ قرار الفصل ونفذه في الحال.
- لا تفوض شخصاً ما للفصل، ولكن نفذ ذلك بنفسك.
- لا تواجه الموظف على الملأ ولكن استدع الشخص داخل مكتبك ونفذ ذلك بخصوصية.
- كن صريحاً وأخبر الشخص المفصول عن سبب فصله.
- دع الشخص يعرف أنه مخطئ لأنه لم ينفذ التعليمات في تلك الوظيفة، وليس معنى ذلك أنك تراه لا يصلح لأية وظيفة.
- لتقرير أي شخص يتم فصله وعلى أي مستوى التمس مساعداً آخر لو اقتضى الأمر، فقد تحتاج إلى الحديث إلى: مستشاريك أو العلاقات العامة، أو إلى قسم الموارد، أو محلل نفسي، أو شركة أخرى، أو ربما لا تحتاج لأحد، وبإمكانك أن تقرر إذا كنت تحتاج لمساعدة أخرى أم لا.

الاستعانة بآخرين شيء مهم لتولي مسؤولية الأزمات

عندما أحدث (لي إيكوكا) انقلاباً في مؤسسة (كريسلر)، وكان ذلك أغرب موقف انقلاب وقع في هذا القرن رأى كل فرد أنه ما كان يمكن أن يحدث، لكن إيكوكا واصل الانقلاب، وقد أقرضت الحكومة الأمريكية الشركة قرضاً ساعد كثيراً، على أنك إن كنت تعتقد أن قرض الحكومة الأمريكية هو المساعد الأول فإنك تكون مخطئاً لأن إيكوكا فعل ذلك من قبل مع أناس مثل الجنرال (جورج مارشال) الذي خاض تجارب العديد من المدراء في هذا المجال، وكل ذلك دوّنَ في مذكرات خاصة، وترجع أهمية هذه المذكرات إلى أنه سمح للسيد (ويليام فورد) رئيس شركة فورد للسيارات بأن يأخذ هذه المذكرات معه.

والعديد من المدراء التنفيذيين الذين أحضرهم إلى شركة كريسلر جاءوا عن طريق هذه المذكرات. وطبقاً لما قاله إيكوكا «وفي النهاية، يمكن أن تندرج كل آليات العمل تحت ثلاث كلمات وهي: الناس، والإنتاج، والأرباح، والناس يأتون في المرتبة الأولى، فما لم يكن لديك فريق عمل جيد، فإنك لا تستطيع أن تحقق الكثير من الإنتاج، والأرباح».

لابد أن تستأجر فريق عمل من المدراء التنفيذيين والإداريين من خارج الشركة لكي يعملوا معك وتتعامل معهم بكل وضوح، وإذا كانت لديك مفكرة مدون بها أسماء هؤلاء المدراء الذين تعرفهم جيداً فاستعن بهم ولكن ربما لا تجدهم مستعدين للعمل معك نظراً لانشغالهم بعملهم، ففي هذه الحالة عليك أن تجرى مقابلات شخصية عن طريق الإعلانات ويجب أن يتم ذلك بشكل صحيح لكي تتعرف عليهم جيداً.

مشكلة معظم الرؤساء أنهم لا يستعدون جيداً لإجراء المقابلات الشخصية مع الآخرين، فبمجرد أن يسألوا سؤالاً أو سؤالين على الأكثر ويبدو كل شيء على ما يرام، فإنهم يعرضون الوظيفة، وبعد كل ذلك هل تعتقد أن إسناد المسؤولية بهذه الطريقة يعتبر صحيحاً؟

ربما يكون هذا الموقف مناسباً لتحمل المسؤولية ولكنه يعتبر طريقة وأسلوباً خاطئاً ولا يمكن أن يتبع، وأنت تدرك أنه في مواقف الأزمات لابد من التخلص من الأغصان الذابلة توا، لأنه يمكن أن تستبدل الإداريين الحاليين بإداريين أسوأ منهم أو أشخاص غير مناسبين للوظيفة.

وقد أعدَّ الجنرال (بيري سميث) قائمة رائعة تساعدك على أن تستأجر الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، ولكي تستكشف الشخص الذي تجرى معه المقابلة الشخصية، حتى تشعر بمدى التجاوب بينك وبين مرؤوسك المستقبلي، وإليك بعض الأسئلة التي يقترح أن تلقيها:

- هل تريد الوظيفة ؟ ولماذا؟
- ما هي القدرات والمميزات، والتداعيات التي ستجلبها للوظيفة؟
- ماهي نقاط الضعف لديك؟
- إلى أي مدى تتمسك بهذه الوظيفة؟
- ما هو أسلوب قيادتك/ إدارتك؟
- إذا سألت أحد مرؤوسيك عن أسلوب إدارتك وتقييمه لك، فماذا ستكون الإجابة؟
- إذا لم تعين في هذه الوظيفة، فأي شخص ترشحه لي لكي يلتحق بها؟

- ما هي أهدافك الشخصية طويلة الأجل؟
- هل تتوقع الترقية في الوظيفة قريبًا؟
- هل لديك صحبة من الأصدقاء المقربين؟
- من هو أكثر إنسان تعجب به في مؤسستك الحالية ولماذا تعجب به؟
- ما هو مقياس الاستقامة في مؤسستك الحالية؟
- هل تفكر في أي مراكز أخرى؟
- إذا اخترتك لهذه الوظيفة، فهل ستتخذها خيارًا أول دون المناصب الأخرى؟
- هل تخطط للاستقالة قريبًا؟
- كم عدد الأشخاص الذين كانوا تحت إشرافك وإدارتك في وظيفتك؟
- هل واجهت شخصًا ما من قبل؟ وهل هوجمت من أحد؟
- ما هي خبرتك في الآتي:
  - العمليات.
  - التخطيط.
  - المالية.
  - التسويق.
  - الهندسة.
  - البحث والتنمية.
  - القوى البشرية، والموظفين.
  - نظم الحاسب الآلي.

• هل واجهت عقبات في وظيفتك؟

– لو حدث ذلك، ماهي الدروس الأكثر أهمية والمستفادة من هذه العقبات؟

– ماهي العقبات المؤسسية التي لاحظتها أولاً؟

• ما هي المشكلة الضخمة التي واجهتها أثناء وظيفتك المهنية؟ وكيف عالجتها؟

• ماهي الأسئلة التي ترى أنني لم أوجهها إليك؟

• ما هي الأسئلة التي تريد أن توجهها إليّ؟

أنا لا أطلب منك أن تستعين بكل هذه الأسئلة عند إجراء المقابلة الشخصية ولكن استخدم الأسئلة التي تشعر أنها تتعلق بالموقف فقط، وبالتأكيد، لك حرية إضافة أسئلة أخرى من عندك ترى أنها مناسبة للموقف.

والهدف الآن هو أن تحدد الوقت اللازم لكي تضم من استعنت به لتولي المسؤولية مع أحسن فريق عمل.

الخطوات السبع لتولي مسؤولية المواقف الصعبة

١ – حدد هدفك، فإنك لن تستطيع أن ترأس وتقود أي شخص حتى تحدد هدفك.

٢ – بلغ ما تريد أن تفعله بطريقة سلسة لكي تجذب انتباه موظفيك.

٣ – تصرف بجرأة، فليس هذا وقت الخوف، فهو وقت المغامرة.

٤ – كن حازمًا، ولا تتراجع عن اتخاذ القرارات.

٥ – سيطر على الموقف عن طريق المبادرة، قبل أن يسيطر هو عليك.

٦ – اقتدِ بمثل أعلى، واجعل شعارك «اتبعني» وعش به دائمًا.

٧ – تخلص من الأشخاص عديمى الفائدة، واستبدلهم بآخرين أكفاء وأعد مقابلة شخصية شاملة للوظيفة، وذلك لكي تقلل من مغامرة الاختيار السيىء.

الفصل الثالث عشر

سبع خطوات لتنمية جاذبيتك الشخصية

يطلق الكثيرون على الجاذبية الشخصية اسم «كاريزما» وهي كلمة إغريقية الأصل وتعني «الموهبة الإلهية». وهذه التسمية توحي بأن الجاذبية الشخصية شيء يمنحه الله لك أو بالأحرى يولد معك.

إلا أن نابليون بونابرت لا يرى الأمر بهذه الصورة، فهو يقول: «إن قوتى تعتمد على مجدي، ومجدي على انتصاراتي وستنهار قوتي إن لم أبنها على مجد أكبر وانتصارات أكبر وأكبر، ففتوحاتي هي التي جعلت مني ما أنا عليه الآن وهي وحدها القادرة على إبقائي في تلك المكانة».

ومعنى ما قاله نابليون هو أن رؤية الناس له كقائد ذي شخصية جذابة تعتمد على ما حققه من نجاح، وأن عليه حتى يحافظ على تلك الجاذبية أن يستمر في نجاحاته، وفى ذلك بعض الحق، فباحثا جامعة جنوب كاليفورنيا «وارين بنيس» و«برت نانوس» اللذان تحدثنا عنهما في فصل سابق – وجدا أن الناس ينظرون إلى القادة الناجحين كشخصيات لها جاذبية وتأثير في الآخرين أو بتعبير آخر شخصيات تتمتع «بكاريزما».

وهذا يعني أيضاً أنك إذا أردت أن تكون شخصية جذابة مؤثرة

فعليك أولاً أن تكون ناجحًا، وقد لا يكون في هذا التوجه مشكلة لبعض الناس إلا أنه بالتأكيد يمثل مشكلة لي برغم ما فيه من حقيقة، فماذا لو كنت تريد أن تصبح شخصية جذابة مؤثرة ولا تبغي الانتظار إلى ما بعد أن تصبح ناجحًا؟ ألن يكون لاتصاف شخصيتك بالجاذبية والتأثير على الآخرين أثر إيجابي مساعد لك على تحقيق النجاح؟ هل هناك خطوات يمكنك اتباعها لتنمية هذه الصفة في شخصيتك؟ نعم هناك خطوات لتحقق ذلك.

القائد ذو الشخصية الجذابة المؤثرة

منذ عدة سنوات أسعدني الحظ بأن تم اختياري لحضور تدريبات في الكلية الصناعية للقوات المسلحة في «جامعة الدفاع الوطني» في واشنطن، وهي كلية تعني بتدريب من تم اختيارهم من كبار الموظفين العسكريين والمدنيين المقرر ترقيتهم إلى مناصب في الحكومة الفيدرالية تحتاج إلى ثقة أكبر وقيادة أقوى.

قبل أن يبدأ الطالب أو المتدرب الدراسة في «جامعة الدفاع الوطني» يرسل المختصون استبيانًا مفصلاً إلى عدد من مرؤوسي المتدرب ورؤسائه وزملائه، ويهدف إلى تقييم قدراته القيادية وتشترك الفئات الثلاث التي يتعامل معها الاستبيان مجتمعة في إتمامه، ويحوى كل استبيان ١٢٥ سؤالاً تغطي واحدًا وعشرين موضوعًا تمثل الجوانب الأساسية للقيادة كقدرات المتدرب القيادية وصفاته وخصائصه.

ومن الجدير بالذكر أن جميع من تم اختيارهم للدراسة بجامعة الدفاع الوطني كانوا ممن أثبتوا وجودهم بالفعل كقادة ناجحين؛ لذا فقد

كانت نتائج استبياناتهم - كما هو متوقع بالطبع - جيدة جداً بصفة عامة.

ففي عام التحاقي بتلك الجامعة أسفرت نتائج ٩٩٥ استبيانًا يخص ١١٥ طالبًا في الجامعة عن معدلات تزيد عن ٤٠٠ درجة من ٥٠٠

وإذا وضعنا في الاعتبار أن متوسط النتيجة المتوقعة لأي قائد عادي هي ٣,٠ درجة، فمعدلات النتائج العالية جداً التي أسفرت عنها الاستبيانات تدل على أن آراء كل من ساهموا في التقييم تعبر عن اعتقادهم بأن هؤلاء القادة قد نجحوا في إظهار الواحد وعشرين جانبًا للقيادة، وهذا فوق ما يحققه القائد العادي بكثير.

وكان معدل الدرجات في جانب «الكاريزما» أو جاذبية وتأثير الشخصية للمئة وخمسة عشر طالبًا هو ٤,٣٢ درجة، وهو معدل مذهل إلا أنه قد استبعد بسبب أحد الطلبة؛ لأن جميع مرؤوسيه بلا استثناء منحوه في الاستبيان الخاص بهذا الجانب ٥٠٠ درجة كاملة أي أن جميع مرؤوسي هذا الشخص كانوا يشعرون أنه شخصيته جذابة ومؤثرة في غالب إن لم يكن في كل الأوقات.

بحثت عن هذا الشخص بتلهف لأكتشف السر وراء درجاته المتميزة في ذلك الجانب الغامض من جوانب القيادة، فوجدت أمامى رجلاً عادى المظهر متوسط الطول لو قدر لك أن تراه بغير أن تعلم بدرجاته العالية من حيث «الكاريزما» لما أوحى لك مظهره بأي تميز إلا أن جميع الرجال - كقول عالم الاجتماع الشهير ماكس ويبر - «يطيعونه، لا بحكم التقاليد المتبعة ولا بحكم منصبه وإنما لأنهم يؤمنون به كقائد».

ما هو سره إذن؟ قال الرجل إن أحد الأسباب الرئيسية وراء نجاحه هو رؤية الناس له كشخصية جذابة مؤثرة، بل كانت الكاريزما نفسها أحد الأسباب وراء نجاحه، والأهم من كل هذا أن الكاريزما لم تأته مصادفةً وإنما سعى هو لتنميتها فاتخذ خطوات محددة لتنميتها في تعامله مع كل مجموعة جديدة يقودها.

وهناك أسلوب لتنمية الكاريزما وضعه دكتور رونالد رياجو عالم النفس الاجتماعي ومدير معهد «كارفيس للقادة» في «كلية كليرمونت ماكينا».. يقول د/ رياجو «ليست الكاريزما موهبة أو منحة من السماء وليست صفة يمكن أن ترثها أو تولد معك، وإنما هي شيء يستطيع تنميته - بلا استثناء - من لديه القدرة على تنمية هذه الصفة في شخصيته».

وقد اتخذ الرجل المتميز في مجال الكاريزما - الذي تحدثت عنه سلفًا - سبع خطوات لتحقيق هذا، وقد لاحظت خلال سنوات خبرتي الطويلة غيره من القادة الذين يتمتعون بالكاريزما يقومون بأفعال وخطوات مماثلة. وإذا كنت تريد تنمية هذه الصفة فإليك الخطوات السبع التي اتخذها هؤلاء القادة وبإمكانك اتخاذها أنت أيضًا:

١ - أظهر التزامك بأهدافك

٢ - ارتد ما يتناسب مع دورك.

٣ - فلتكن أحلامك كبيرة.

٤ - لا تتوقف عن السعي وراء أهدافك.

٥ – قم بواجباتك.

٦ – أحط نفسك بهالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات.

٧ – اتبع الأسلوب غير المباشر.

ولننظر نظرة متأنية إلى ما تتطلبه كل خطوة.

أظهر التزامك بأهدافك

إن كنت تريد أن يراك الآخرون كشخصية جذابة مؤثرة فلا يكفي أن تكون ملتزماً بالأهداف التي تبغي تحقيقها، بل يجب عليك أن تظهر التزاماً ما نحو من تقودهم.

ذكر التاريخ أن العديد من القادة العسكريين كانوا قد أحرقوا سفنهم التي وصلوا بها إلى البلاد التي اعتزموا غزوها، وفسر أغلب المؤرخين هذا بأنهم كانوا يريدون قطع طريق العودة على رجالهم فلا يكون أمامهم خيار إلا النصر فالرسالة الظاهرية هنا هي أنه على الجيش أن ينتصر حيث إنه لا يستطيع العودة إلى البحر.

أما أنا فلا أعتقد أن هذا هو السبب الحقيقي وراء حرق القادة لسفنهم، فليس من شأن ذلك أن يمنع جنودهم من الاستسلام للعدو إن أرادوا، أما السبب الحقيقي في اعتقادي فهو أن ما فعلوه يعد أسلوباً بالغ التأثير في إظهار مدى التزام القائد وتفانيه في تحقيق أهدافه.

هناك طرق عديدة لإظهار الالتزام، منها الإصرار والمثابرة في السعي نحو الهدف، والإقدام على اتخاذ الإجراءات غير المعهودة، والتضحية،

والمخاطرة وتسخير جميع الموارد الشخصية من جهد ووقت في خدمة الأهداف والمرؤوسين.

هل ترى أن أجدادك القدماء الذين أسسوا بلادك وأرسوا مجدها يتمتعون بالكاريزما؟ لقد أظهروا التزامهم بكل هذه الأشياء وسخروا حياتهم وأموالهم ومبادئهم لخدمة أهداف المجموعة.

كيف ساعد إظهار الالتزام في صنع مليونير

جو كوزمان هو أحد كبار المليونيرات، ويعيش الآن في بالم سبرنجز في كاليفورنيا، وهو يسافر بمحض إرادته إلى جميع أنحاء العالم ليساعد الناس في بدء مشاريعهم، وقد ولد فقيرًا، وبعد أن أدى الخدمة العسكرية في الحرب العالمية الثانية حصل على عمل في بتسبرج بنسلفانيا في إحدى شركات التصدير، وكان راتبه ٣٥ دولارًا في الأسبوع لأنه لم يتخرج في الجامعة، ولم تكن لديه أية مواهب خاصة وكل ليلة بعد العشاء كان يكتب العديد من الخطابات على منضدة مطبخه إلى معارفه في جميع أنحاء العالم، فقد كان يرغب بشدة في تصدير منتجات لحسابه الخاص، وقضى أكثر من عام يكتب مئات الخطابات ويتعلق بآمال واهية ويسير في دروب مضللة لا تؤدي به إلى هدفه، ويسخر كل وقت فراغه للقيام بهذه الأشياء، وتذكر أن هذا الإصرار يعد نوعًا من الالتزام.

وفي أحد الأيام رأى إعلانًا صغيرًا في جريدة «*نيويورك تايمز*» يعلن عن صابون لغسيل الملابس وكان شحيحًا تلك الأيام فأجرى مكالمات تليفونية ليتأكد من وجود الصابون وأرسل خطابات إلى معارفه في

الخارج، وبعد عدة أسابيع أعلنه البنك بحصوله على ائتمان بمبلغ ١٨٠ ألف دولار وهذا يعني أنه سيحصل على ١٨٠ ألف دولار حين يسلم البنك الفواتير التي تفيد بأنه قد تم شحن الصابون على السفينة، وأعطى خطاب الائتمان له مهلة ٣٠ يوماً لإحضار الفواتير، وإن فشل في إحضارها خلال الثلاثين يوماً فسيصبح خطاب الائتمان عديم القيمة.

وكان بائع الجملة الذي اتفق معه جو قد أخبره أن لديه صابوناً في مدينة نيويورك، وكان كل ما على جو أن يفعله هو أن يذهب إلى نيويورك لعمل الترتيبات المالية وترتيبات الشحن، وطلب جو من رئيسه أن يسمح له بالحصول على إجازة لعدة أسابيع إلا أن رئيسه رفض، فأخذ يطوف بتسبرج ويعرض على أصدقائه ٥٠٪ من الصفقة لمن يذهب إلى نيويورك ويتمم الاتفاق، لكن لم يقبل أى منهم ذلك.

وحين يأس تماماً طلب من رئيسه مرة أخرى الموافقة على الإجازة، وأخبره أنه إذا لم يتمكن من القيام بتلك الإجازة فسيضطر إلى الاستقالة، وهنا رأى رئيسه التزامه و تفانيه من أجل هدفه فاستسلم ووافق على طلبه وكانت مدخرات جو وزوجته في البنك تبلغ ٣٠٠ دولار. وأيضاً لمعرفة زوجته بمدى التزامه وتفانيه، ولأنها كانت تؤمن بقدرته، سمحت له بسحب الثلاثمائة دولار من البنك، وتوجه جو إلى مدينة نيويورك.

وبعد أن وضع أمتعته في أحد الفنادق اتصل مرة أخرى بتاجر الجملة الذي كان قد اتفق معه، لكن هاتف التاجر كان مفصولاً من الخدمة ولم يستطع جو أن يجد التاجر في أي مكان ولكنه كان ملتزماً تماماً بتحقيق هدفه.

فذهب إلى المكتبة العامة؛ حيث وجد قوائم بأسماء شركات الصابون في *دليل توماس الصناعي*، ثم عاد إلى حجرته في الفندق وبدأ يتصل بشركات الصابون في جميع أنحاء الولايات المتحدة لكن في هذا الوقت كان عمال شركة الهاتف يضربون عن العمل، فاستغرق وقتًا طويلاً حتى ردت عليه عاملة السنترال، واستطاع لقوة التزامه وإخلاصه أن يقنعها بأن تبقى معه على الخط حتى أتم جميع مكالماته، وبعد مكالمات زادت قيمة فاتورتها على ٨٠٠ دولار، تمكن جو من معرفة مكان شركة في ألباما لديها الكمية المطلوبة من الصابون لكن اشترطت الشركة عليه أن يذهب إلى ألباما لاستلام الشحنة.

بحث جو في جميع أنحاء نيويورك عن شركة سيارات لنقل البضائع توافق على نقل ٣٠٠٠ صندوق وعلى تأجيل صرف مستحقاتها لحين استلام مبلغ الائتمان، وفي هذا الوقت كانت لديه مشكلة أخرى وهي أن فترة الثلاثين يومًا قد أشرفت على الانقضاء وأصبح تمكنه من إحضار الصابون إلى نيويورك موضع تساؤل. واستمر في التزامه القوى بأهدافه وجميع من أقرضوه مالاً كانوا يشعرون أن هناك شيئًا ما في هذا الرجل يدفعهم إلى الإيمان بأنه سينجح.

وشحن الصابون إلى مدينة نيويورك ولم يكن متبقيًا على انتهاء المهلة سوى أقل من يوم، وعليه في هذه الفترة القصيرة أن يُحَمِّل الصابون على السفينة، ولم تكن اتحادات العمال بنفس صرامة هذه الأيام، فكان جو يساعد بنفسه في تحميل الصابون وظلوا يعملون طوال الليل، وأصبح واضحًا في ظهر اليوم التالى أنهم لن يتمكنوا من إتمام مهمتهم قبل موعد إغلاق البنك وعندما لم يتبق سوى أقل من ساعة على

موعد الإغلاق ترك جو رصيف الشحن قاصداً مكتب رئيس الخط الملاحي.

وقد أخبرني عن حالته في هذا الوقت فقال: «لم أكن قد اغتسلت منذ أكثر من أسبوع ولم أكن قد حظيت بأي قسط من النوم في الليلة السابقة؛ لأني كنت أساعد في تحميل الصابون، ولم يكن ذقني حليقاً وكنت أستعير أموالاً قليلة من سائقي الشاحنات لأشترى بها طعام الغداء، وكانت شركة الصابون تطالبني بثمنه، وشركة الشاحنات تطالب بما أنا مدين لهم به، ولم يكن الفندق يعلم بمكان تواجدى وبالطبع كانوا يريدون مالهم أيضاً، حتى زوجتي لم تكن تعرف مكاني وشعرت وقتها أنني أحتاج إلى صندوق صابون لنفسي».

وفي هذه الحالة المزرية دخل جو ونفسه تملؤها الثقة إلى مكتب رئيس الخط الملاحي وروى له القصة كلها، فنظر رئيس الخط إليه وشعر بما في داخله من قوة الإرادة والإخلاص للعمل، فرد عليه قائلا: «كوزمان.. مادمت قد قطعت كل هذا الشوط فلن تخسر الصفقة الآن».

فأعطى رئيس الخط لجو فواتير الشحن برغم أن الشحن لم يكن قد تم بالكامل وهذا يعني أن شركة الملاحة والبواخر تحملت مخاطرة فقد الصابون حتى انتهت عملية التحميل، وكذلك جعل سيارة الليموزين الخاصة به توصل جو إلى البنك.

وهكذا نجح جو في أول صفقة تجارية له وكانت أرباحه منها ثلاثين ألف دولار، وهو مبلغ لا بأس به بالنسبة لرجل يربح ٣٥ دولاراً في الأسبوع. كيف استطاع جو أن ينجح في التأثير على كل من تعامل

معهم في هذه الصفقة؟ الإجابة هي أنه كان ملتزمًا بأهدافه مخلصًا لها، وهذا هو ما دفع كل من حوله لمساعدته فكان الآخرون يشعرون بجاذبيته وتأثير شخصيته أو بالأحرى بما يتحلّى به من كاريزما بسبب هذا الحماس المتقد في داخله.

لا يمكن أن تظهر حماسك نحو شيء إذا لم يكن هذا الحماس حقيقيًا

من الصعب بل من المستحيل أن تظهر للآخرين حماسًا ما لم تكن متحمسًا بالفعل، لأن من تعمل معهم سيكتشفون حقيقة ما بداخلك، فالحماس لا يمكن تزييفه، وسوف أستشهد هنا بقول دكتور توني أليساندرا وهو من كبار خبراء الأعمال وتتعامل معه كبرى الشركات الأمريكية، فهو يقول: «ما هو الشيء الذي تشعر بحماس شديد نحوه؟ ما هو الشيء الذي تهتم حقًا به اهتمامًا شديدًا؟ أيًا كان هدفك الذي تسعى إليه- سواء كان القضاء على المجاعة في كل أنحاء العالم أو إيجاد مأوى أفضل للحيوانات الضالة - فلن تستطيع إقناع الآخرين به ودفعهم إلى التفكير بطريقة أخرى والتصرف إلا إذا كنت أنت نفسك تشعر بحماس شديد نحو فكرتك.

إذا كان حماسك حقيقيًا فاستمع إلى قول روجر آيلس وهو المستشار الإعلامي لكثير من منظمات التجارة والاقتصاد، ولكثير من الحملات السياسية، حيث يقول: «إن جوهر الكاريزما هو إظهارك للحماس والتفاني في تنفيذ أفكارك أو أهدافك» فعليك أن تظهر حماسك وتفانيك حتى يشعر الآخرون بجاذبية وتأثير شخصيتك.

ارتد ما يتناسب مع دورك

منذ عدة أعوام قام أحد الباحثين بعمل بحث عن تأثير ملابس المرء على عمله. وكانت نتائج البحث مذهلة، وأصبح كتابه «*ارتد ما يجعلك ناجحًا*» من أكثر الكتب شعبية ونجاحًا في أمريكا، هذا الباحث هو جون تي مولوى، وقد اقتصر بحثه على أهمية ملابس الإنسان وتأثيرها على نجاحه في عمله، وإذا كان عملك في مجال التجارة و التعاملات فستستفيد كثيرًا بقراءة هذا الكتاب، فالكتاب يضم نصائح قيمة لمن يشغلون أغلب مجالات العمل في الولايات المتحدة.

وعليك أن تعرف أن كل نوع من أنواع القادة وكل مجموعة من مجموعات العمل تتطلب ملابس معينة تختلف عن غيرها، فلن تكون قائدًا لديه كاريزما إذا كنت مثلاً تقود فريقًا من العمال في مجال تربية الماشية وأنت ترتدي بذة اجتماعات فخمة، وفي بعض البلاد نجد أن رجال وسيدات الأعمال لا يرتدون ملابس كالتي يرتديها أمثالهم في الولايات المتحدة، كذلك يجب أن يعكس نمط ملابسك بدقة الصورة التي تريد أن يراك الناس بها كقائد.

وقد فهم العسكريون هذا منذ وقت طويل، فالجنرالات غالبًا ما يصممون ملابسهم العسكرية بحيث تخدم الصورة التي يودون أن يراهم الناس عليها.

فالمارشال مونتجمري كان مشهورًا بالبيريه الخاص به والذي كان يثبت عليه شعار الوحدات التي كان يقودها، كذلك فقد جعل قميصه (كنزته) المصنوع من الصوف جزءًا من زيه العسكري، فكان يعطي الآخرين انطباعًا متحررًا من الرسميات حتى في خضم المعارك الحامية،

وعندما كان الجنود يرون رجلاً يلبس بيريه مثبت عليه عدة شعارات وكنزة كانوا يعرفون في التو أنه قائدهم.

كذلك كان المارشال «باتون» يعرف تماما أهمية الملابس، وكان زيه الخاص يتكون من خوذة لامعة ومسدسين على جانبي حزامه ورباط عنق، وكان لا يغير نمط ملابسه حتى أثناء القتال، لذا كان من الصعب أن يجهله أي من جنوده أيضًا.

أما أيزنهاور فقد ابتكر الجاكيت العسكرى القصير الخاص به ثم انتشر استعمال هذا الجاكيت، وارتداه الجيش الأمريكي بأكمله، وكانوا يسمونه «آيك جاكيت».

أما «مارك آرثر» فكان يحب أن يعطي الآخرين انطباعًا مختلفًا؛ فبدأ في ارتداء الزي الخاص به منذ أن كان كولونيلاً صغيرًا يشارك في الحرب العالمية الأولى، فرفض أن يرتدي الخوذة والدرع الجانبي وعلل ذلك بقوله: «إن الخوذة تؤلم رأسي وتقلل من كفاءتي كقائد. وأنا لا أحمل درعًا جانبيًا؛ لأن الاشتباك المباشر مع العدو ليس مهمتي، وإنما مهمتي هي توجيه الآخرين في القتال، وأثناء الحرب العالمية الثانية أصبح زيه الكاكي وقبعته المزينة بالشرائط الذهبية وغليونه ونظارته الشمسية- أصبحت جميعًا تمثل رمزًا لشخصية ماك آرثر.

ويوجد غير هؤلاء كثيرون من القادة العسكريين الذين اهتموا بجعل ملابسهم جزءًا من الصورة التي يريدون أن يراها الآخرون عليها، وكان منهم من يرتدون الزي العسكري المتعارف عليه إلا أنهم كانوا يأمرون بصناعته من خامات أفضل، وبعض القادة العسكريين كانوا يحملون

المخصرة وهي عصا قصيرة مكسوة بالجلد، ويمكن وصفها بأنها النسخة الأمريكية لنمط مارسال باتون، أما الجنرال «ماثيو ريد جواى» الذي تولى قيادة القوات الأمريكية في كوريا بعد «ماك آرثر» فقد كان يضع حزاماً به قنابل يدوية فوق معطفه الشتوى الكبير، أما روبين أولدس» أحد أشهر قادة الألوية في فيتنام فقد كان له شارب كبير للغاية، وكان طياروه يحبونه لهذا.

أما الجنرال «نورمان شوارزكوف» فقد استمر في ارتداء الزي العسكرى الصحراوي المموه الذي ارتداه في الشرق الأوسط حتى بعد عودته للولايات المتحدة بعد الحرب، فهذا الزي كان جزءاً من سحر وكاريزما شخصيته.

وعندما كان زميلي في الفصل «تكس ترنر مديراً للتعليمات العسكرية في «وست بوينت» كان يصر على ارتداء زي عسكري مموه حتى وهو في الفصل.وكان تكس في الماضى قائداً لمدرسة الحرس العسكري الأمريكية، وهي الفرقة التي يطلقون عليها فرقة النور، يتميز بالقوة والقدرات العسكرية العالية، لذا فقد حرص على أن يعكس زيه هذه الصفات، حتى إن جنوده يشعرون وكأن بإمكانه المشي على الماء.

عندما كان الجنرال ألفريد م. جراى قائداً في القوات البحرية كان يرتدي دائماً زياً عسكرياً مموهاً حتى حين يكون في البنتاجون، وحسب علمي فهو الوحيد الذي فعل ذلك من بين جميع قادة الأركان في الجيش، وهذا الزي يجعلك تعرفه فور رؤيته، وكأن لسان حاله يقول: «أنا مقاتل؛ لذا أرتدى زي المقاتل».

وبالطبع فليس عليك ارتداء زي القتال لتكون شخصية جذابة، ولكن عليك أن تتروى في تحديد ما تريد أن تبدو عليه كقائد وترتدى ما يساعدك على هذا.

ومنذ مائتي عام قال الجنرال الفرنسي بارتليمي كاترين جوبرت «إن لدى الجندي حسن المظهر احتراماً أكبر لذاته، وكذلك فهو يبدو أكثر قوة ومهابة في أعين العدو ويكون أكثر إرهاباً له فالمظهر الحسن في حد ذاته قوة».

عندما تمت ترقيتي وأصبحت جنرالاً درست بعض الدراسات التوجيهية اللازمة لتلك الرتبة، والتي يسميها الجميع «دروس الجاذبية» قال لنا أحد كبار الجنرالات المحاضرين «تذكروا حتى وأنتم ترتدون الملابس المدنية أن ترتدوا ما يناسبكم كجنرالات».

وهذه نصيحة قيمة لنا جميعاً بغض النظر عن نوع المهنة التي يمتهنها أي منا، لذا فلنعدها بصيغة أخرى: تذكروا أن ترتدوا ما يناسب أعمالكم أياً كانت.

فلتكن أحلامك كبيرة

في أحد الفصول السابقة شرحت لكم أهمية أن تكون توقعاتكم عظيمة وأرجو أن أكون قد نجحت في توضيح أنكم لن تصلوا لما هو أبعد من توقعاتكم، وينطبق نفس الشيء على وضع أهدافك للآخرين أو لمجموعة العمل، وهناك شيء آخر عليك أن تعرفه وهو أنه ليس هناك من يرغب في العمل بجد والتضحية من أجل أهداف صغيرة، فبإمكان أي

شخص أن يصل لمثل تلك الأهداف بسهولة كل يوم، وبدون الحاجة لقيادتك، وتحقيق مثل هذه الأهداف لا يعني شيئًا، ولا يعطي أي شعور بالمتعة وتحقيق الذات عند إنجازها، لكن إذا حددت لمرؤوسيك أهدافًا صعبة ومهامًا عظيمة وجديرة بالأداء عندها سيضحون بكل شيء في سبيل مساعدتك على الوصول إليها.

وقد لاحظ دكتور/ تشارلز جارفيلد قفزة هائلة في مستوى الأداء بين مهندسي وعمال إحدى الشركات الكبرى في مجال معدات سفن الفضاء، وكانت هذه الشركة مسؤولة عن بناء سفينة الفضاء أبولو ١١، ووصف هذا الارتقاء في الأداء قائلاً: «كنت أسمع كل أسبوع قصصًا عن أناس ارتقوا بأدائهم إلى مستويات لم يكن أحد منهم يحلم بتحقيقها قبل شهور قليلة، واستمر هذا طوال فترة الإعداد للرحلة التاريخية التي سجلت أول هبوط لإنسان على سطح القمر، وبعد ذلك في العشرين من يوليو عام ١٩٦٩ قام «نيل آرمسترونج» و«باز ألدرين» بالمشي على سطح القمر، وبعد أن كان الأداء فوق القمة هوى مرة أخرى إلى أدنى مستوياته، كما قال جارفيلد.

وكان يجب على قادة تلك المؤسسة المحافظة على مستوى الأداء الجيد بأن ينتقلوا مباشرة إلى حلم آخر كبير لأنه ما دامت همتك متعلقة بالأمور العظيمة فلن تعرف المستحيل.

كيف استطاع د/ روبرت شولر أن يدبر ٢٠ مليون دولار بعد أن بدأ بخمسائة دولار فقط

هل سمعت من قبل بالدكتور روبرت هـ. شولر؟ إنه أحد الخطباء

والمتحدثين الكبار، وكذلك فقد ألف أكثر من عشرين كتابًا وله العديد من أشرطة الكاسيت، وهو أيضًا يقدم أحد البرامج التلفازية. جاء د/ شولر إلى كاليفورنيا ولم يكن هناك من يساندة ولم يكن لديه سوى خمسائة دولار فقط.

وبعد خمسة وعشرين عاما وصلت ثروته إلى عشرين مليون دولارًا وأصبح جمهوره من القارئين ومشاهدى التلفاز يقدر بالملايين. كيف استطاع أن يفعل ذلك؟؟ يجيب الدكتور/ شولر بأن السر في هذا هو ما يسميه «بالتفكير الإيجابي والإيمان بإمكانية تحقيق أي شيء» وهو يؤكد على أن كل إنسان يمكنه تحقيق ما يراه مستحيلاً، ولا يحتاج منك الأمر سوى إيجاد الشخص المناسب لمساعدتك، وسيساعدك الناس على الوصول لأهدافك مهما كانت كبيرة، بل إنهم – كما يقول ونستون تشرشل « سيبذلون الدم والعرق والدموع في سبيل تحقيق هذه الأهداف لو كانت كبيرة حقًا ».

ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها؟

ما هو الهدف الذي يمكنك أن تسعى إليه؟ يمكن أن يكون أى شيء طالما كان كبيرًا ويستحق عناء السعى إليه، واذكر في هذا المقام ما كتبه «ليون يوريس» في كتابه «صيحة المعركة» فقد كتب قصة مستنبطة من خبراته الشخصية السابقة في البحرية الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، وكان بطل القصة «الكولونيل هكسلي» يسير بفصيلته لاثنتى عشرة ساعة في أرض وعرة كنوع من التدريب، وأراد الكولونيل أن يحقق بفصيلته رقمًا قياسيًا يتفوق به على بقية الفصائل، وحقق جنود

الكولونيل هكسلي الرقم القياسي في سرعة السير فعلاً برغم ما لا قوه من صعوبات وكدمات وبعد أن أدمى الطريق الوعر أقدامهم وبعد ذلك بدلاً من أن يستقلوا السيارات في طريق عودتهم إلى المعسكر، أمرهم هكسلي بالاستراحة لعدة ساعات ثم العودة مشياً مرة أخرى، وبينما كانوا يستريحون على جانب الطريق رأوا الفصائل الأخرى تعود إلى المعسكر بالسيارات، فحمسهم الشعور بأن هدفهم كبير وصعب، وجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم في رحلة العودة، وحققوا رقماً أفضل من ذلك الذي سبق وحققوه في رحلة الذهاب.

وفي موقعة «البالج» الشهيرة - وكان فيها آخر هجوم قوى للألمان على قوات الحلفاء في الحرب العالمية الثانية - حوصرت الفصيلة ١٠١ المحمولة جواً، وكانت محاطة بأعداد هائلة من الوحدات الألمانية المهاجمة فمنذا يمكن أن يأتي لنجدتها في مثل تلك الظروف؟ هنا أعلن الجنرال «باتون» أنه سينسحب من إحدي الجبهات ويسير بجنوده مائة ميل ليشتبك مع ثلاث فصائل ألمانية خلال ٤٨ ساعة فقط. كان باتون يعلم أنه لو طلب شيئًا صعب التحقيق وعلى درجة عالية من الأهمية والصعوبة، لتبعه رجاله بحماس.

إذا كنت تريد أن تكون لك أحلام كبيرة فتذكر ما قاله «فرانك سيناترا» في أغنيته «آمال عظيمة»، حيث قال: «كنا نظن أن النملة لا تستطيع نقل كل هذا النبات، لكن مادامت لها آمال عظيمة فستنجح، انظر: ها هي تنقل نبات تلو نبات».

كان «توني روبينز» خطيباً مفوهاً تحدث إلى الملايين من الناس وغير

حياتهم، كذلك فقد عمل مع الكثير من قيادات الدولة بما فيها رئيس الولايات المتحدة نفسه. وقد تحدث عنه أحد الكتاب العظام فقال: «يرى الكثير من الناس في الولايات المتحدة أن توني روبينز هو أكثر الخطباء تأثيرًا وحيوية وأكثرهم جاذبية على منصات الخطابة هذه الأيام، لكن روبينز لم يتعد في تعليمه المرحلة الثانوية، ولم يدخل جامعة أبدًا، فما السر في ذلك إذن؟ سأدع توني روبينز يخبركم بهذا بنفسه، يقول: «كنت أشعر بما تخبئه لي الأقدار في أغلب مراحل حياتي. أتذكر أنني عندما كنت في السابعة كنت أتخيل نفسي وأنا أتحدث فأصل إلى الجماهير الغفيرة من الناس وأحدث تأثيرًا كبيرًا في حياتهم».

إذن فإن كنت تريد لشخصيتك أن تكون جذابة ومؤثرة، فعليك أن تتبنى أحلامًا كبيرة وآمالاً عظيمة لكل من تقودهم.

لا تتوقف عن السعي وراء أهدافك

من المهم جدًا أن تكون لك أحلام وأهداف كبيرة، لكن لا تدع الأمر يتوقف عند هذا الحد، فعليك أن تستمر في السعى نحو الأهداف الصعبة التي حددتها وتذكر أنك أنت القائد، ولن يتحرك أحد حتى تتحرك أنت أولاً. إلا أن حركتك وسعيك نحو هدف كبير سيكون لها تأثير السحر على من تقودهم، فسيسعدون بهذا أيما سعادة.

وحين تنجح سيقول من ساندوك للآخرين «ألم نقل لكم؟»، وسيقول من شجعوك «كنا نعلم طوال الوقت أن بإمكانه فعل هذا» أما من وقفوا ضدك وضد أحلامك الكبيرة، وقالوا إنها لن تتحقق عندها لن يقولوا شيئًا بل سيهمهمون «كيف استطاع فعل هذا؟!» وسيزداد تأثير وجاذبية شخصيتك بين كل هؤلاء.

إنَّ السعي نحو الأهداف أصعب من تحديدها لكن ليس الأمر كله صعبًا، فأولاً: عليك أن تضع خطة وتحدد بعض الخطوات أو الأهداف الوسطى، فالدكتور شولر الذي تحدثنا عنه لم يكوّن العشرين مليون دولار فجأة. بل حدد خطوات وأهدافًا صغيرة متتالية وحققها أولاً وكان كل هدف صغير أو خطوة ينقسم بدوره إلى عدد من المهام.

وعليك معرفة الخطوات التي يجب أن تسلكها حتى تصل إلى هدفك والمهام التي تنقسم إليها كل خطوة واحرص أيضًا على إعلام مرؤوسيك بتلك الأشياء وبهذا يتضح للجميع أنك تتحرك نحو هدفك العظيم وحدد لكل مهمة شخصًا مسؤولاً عن تنفيذها، وحدد له وقتًا لإتمام ذلك، ثم قم بمراجعة دورية لكل شيء حتى تتعرف على مجريات الأمور، بآدر بإذاعة كل نجاح يحرزه مرؤوسوك وكل خطوة تتخذ في سبيل تحقيق الهدف الكبير.

وامدد يد المساعدة لأي من مرؤوسيك إذا واجهته مشاكل حتى يتمكن من الاستمرار في العمل، لكن لا تدع هذا يعطلك أبدًا واستمر في السعي نحو هدفك أيًا كان هذا الهدف، عندها سيصعب على الآخرين مقاومة سحر شخصيتك (كما حدث مع جون كوزمان)، وسيصفك الآخرون بأن لديك كاريزما.

قم بواجباتك

هل سبق لك أن شاهدت عروض الجمباز المشتركة في الأوليمبياد على شاشة التلفاز؟ ألم تكن رائعة، بل ومبهرة؟ وكانت أغلب هذه

العروض لا تشوبها أية أخطاء بل والأغرب من ذلك أن الكثير منها يتم بسلاسة وكأنه لم يبذل فيها أي جهد برغم أن الأشخاص العاديين مثلي ومثلك لن يتمكنوا أبداً من تقليدها ولا بعد مليون عام، لكن كل من يؤدون هذه العروض الرائعة مخلوقون من لحم ودم مثلي ومثلك تماماً.

ولاشك أنهم حين بدأوا التدريب لم يكن باستطاعتهم تأدية أي من هذه الحركات، ولا حتى في أحلامهم البعيدة، لكننا رأيناهم بعد ذلك يقومون بأشياء لا تصدق، ويفوزون بميداليات استحقوها بجدارة عن إنجازاتهم الرائعة.

وقد يسألني البعض: كيف تعرف هذا عنهم؟ السبب في معرفتي تلك هو أن شيئًا مشابهًا كان قد حدث لي، وتعلمت منه سر النجاح مباشرة، فعندما كنت صبيًا تكررت إصابتي بالحمى الروماتيزمية، لهذا فقد نشأت دون أن أمارس أي رياضة، وكنت ضعيفًا بصفة عامة وعندما بلغت الخامسة عشرة أدركت أنه عليّ أن أصبح قويًا حتى أحقق حلمي بالالتحاق بالكلية العسكرية؛ حيث إن اختبار اللياقة في الكلية كان يتطلب أداء ست رفعات للجسم على جهاز الحلقة، ولم يكن بمقدروي وقتها تأدية ولو رفعة واحدة منها، فعملت طوال العامين التاليين بدأب واجتهاد على إعداد نفسي، وكانت النتيجة هي أنني عوضت هذا النقص بل وتفوقت على أقراني، وعندما أديت اختبار اللياقة في سن السابعة عشرة قمت بخمس عشرة رفعة.

وعندما التحقت بالكلية العسكرية ألحق جميع الطلبة الجدد الذين أظهروا مهارات جسدية تفوق أقرانهم - ألحقوا جميعًا بفريق الجمباز بالكلية، والسبب في هذا هو افتقار أعضاء فريق الجمباز العسكري

للخبرات الرياضية السابقة على دخولهم الكلية، مما جعل الفريق يحتاج كل ذوى اللياقة البدنية العالية.

والتحقت بالفريق كمتسلق للجبال، وكان الحبل أداة تبدو سهلة للغاية فأنت تجلس على الأرض وذراعاك ممدودتان فوق رأسك وممسكتان بحبل متدلٍّ من أعلى، وعندما تشعر بأنك مستعد لبدء السباق تنطلق متسلقًا الحبل بيديك اليد تلو الأخرى دون أن تستعمل ساقيك.

ويوجد أعلى الحبل على ارتفاع عشرين قدمًا من الأرض ما يشبه الوعاء الصغير المغطى بالفحم عليك أن تصل إليه وتضربه بإحدى يديك ثم تهبط، ويحسب الوقت من اللحظة التي تركت فيها الأرض إلى أن تلمس الوعاء وهناك ثلاث ساعات ميقاتية تحسب لك الوقت.

والوقت المثالي لإتمام التسلق الذي وصفته لكم يقل عن أربعة ثواني، لكن أفضل وقت استطعت تحقيقه في عامي الأول بالكلية كان حوالى ست ثواني، وهذا بالطبع لم يكن جيدًا جدًا وإنما كان أفضل شيء يمكنني تحقيقه، إلا أنني كنت أؤدى واجبي كل يوم، وكان الواجب الذي حددته لنفسي هو تسلق الحبل مرات عديدة وأنا أرتدى حزامًا به أثقال تبلغ عشرين رطلاً، ولم أر في حياتي مثل هذه الصلة المباشرة بين العمل والتقدم في الأداء، وهكذا استطعت بمرور الوقت أن أرى توقيت التسلق الخاص بي وهو يتحسن رويدًا رويدًا .

وفي نهاية العام الأول سألني أحدهم مازحًا إن كنت أنوى تحطيم الرقم القياسي في التسلق، عندها عرفت أن المران الدؤوب هو سر تحسن الأداء، وأجبت السائل بأني قد أفعل ذلك فعلاً لكن ليس قبل عامي النهائي في الكلية.

وبعد ثلاث سنوات حطمت الرقم القياسي فـعلاً وأتممت التـسلق في ٣,٤ ثانيـة، وكانت عملية التسلق فـي عامي الأول تختلف كل الاختـلاف عنها في عامي الأخير، ففي عـامي الأخير كنت أستطيع تسلق العشرين قـدمًا مرات عـديدة في أقل من أربع ثواني دون حـتى أن أتوقف للرحلة. وكنت أشـعـر وكـأنني لا أؤدي أى مـجـهـود عـضلـي بالمرة، وكـأن بالونًا يحـملني إلى أعلى، حـتى إن من يتـفـرجـون عليّ كـانوا يقـولون إنني أستطيع التسلق دون أن أبذل أي مجهود.

والفرق بين أدائي الأول الذي يمكن أن نصفه بأنه جيد فقط، وأدائي الأخير المحطم للرقم القياسي، كان السبب فيه هو سرعتي في تحريك ذراعي دون أن تفلت قـبـضـتي عن الحـبل. كـان عليّ دائمًا أن أتحـرك بذراعي ثمـاني مسـافات حتى أصل إلى الوعاء وألمسه بيـدي، والمسافة إذن لم تتغير، لكن الفرق بين أدائي الهزيل في البداية وأدائي المتميز في النهاية كان شيئًا واحدًا وهو ببساطة أنني قمت بواجبي.

ونفس الشيء ينطبق على القــائد الذي يرغب في أن يكون لديه مـانسـميه «بالكاريزمـا» فكل من يشاهدون أداءك لا يرون سوى مـا تبذله من مـجـهـود أمـامـهم، ولا يرون السـاعـات الطويلة من العمل الشـاق التي فرضـتـهـا على نفسك، وإذا أديت شـيـئًا صـعـبًا ورأى الآخرن أنك – في ظاهر الأمر بالطبع– لم تبذل أي جهد فيه، سينظرون إليك كشـخـصـية تتمتع بالكاريزما.

واستـمـرارك في التدريب أو أداء مـا فرضـتـه على نفسك من أعـمـال حتى تتحسن سيجعلك شخصية جذابة ومؤثرة طوال حياتك، وهنـاك قصة حقيقية أسوقها إليك لتعي أهمية هذه النقطة.

ففي موقعة «تشيبو» في حرب عام ١٨١٢ بين الجيش البريطاني والأمريكيين كان الجنرال البريطاني فينيس رايال يقود قوات قوامها ١٧٠٠ جندي نظامي بالإضافة إلى ٧٠٠ من الميليشيات الهندية والكندية وزحف هذا الجنرال بقواته لمهاجمة الفرقة التي يقودها وينفيلد سكوت، وكان الجنرال يصف هذه الفرقة بأنها مجرد ميليشيا غير نظامية لما رآه من أزيائهم الرمادية، وقد سبق له أن هزم العديد من الميليشيات التي اشتبك معها ورآها تندحر وتولي هاربة.

كان وينفيلد سكوت هو قائد هذه الميليشيا، وكان لا يزال شابا صغيراً في العقد الثالث من العمر، لكن ما لم يعلمه «رايال» هو أن سكوت كان قد تدرب واستعد كثيراً في فصل الشتاء السابق للمعركة، فقد كان يواصل تدريب فرقته حتى يكادوا يسقطون من الإعياء، لكنهم من خلال هذا التدريب عرفوا قدراتهم الحقيقية وإمكانياتهم، وكل ما يجب عليهم فعله في المعركة، فنظموا خطوطهم بمنتهى اليسر رغم نيران «رايال» المفتوحة عليهم، وتقدموا بنظام دقيق وكأنهم في عرض عسكري لمواجهة «رايال» بالحراب.

فحدق «رايال» فيهم مندهشاً وقال معبراً عن إعجابه بقدرات «سكوت» «أقسم أن هؤلاء جنود نظاميون»، واستطاع «سكوت» أن يدفع «رايال» إلى الانسحاب بعد أن مُني بخسائر فادحة، وأصبح سكوت جنرالاً قبل أن يتم عامه الثلاثين، ثم أصبح كبير جنرالات جيش الولايات المتحدة، لكن ما أداه من تدريب وعمل شاق قبل موقعة «تشيبوا» كان السبب الرئيسي وراء نظرة الناس له كشخصية جذابة تتمتع بالكاريزما.

أحط نفسك بهالة من الغموض والإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات

هل سبق لك أن رأيت أحد العروض السحرية؟ في هذه العروض يقوم الساحر بأداء جميع الحيل السحرية، وقد تكون هذه الحيل كبيرة كأن يجعل فيلاً يختفي، أو أن يخرج الساحر نفسه من أحد الخزانات المغلقة بعد أن تلقى في أعماق الماء ويكون هو نفسه مقيداً بالسلاسل، أو قد تكون الحيلة بسيطة وسهلة كإخفاء أوراق اللعب أو العملات، وليس حجم الحيلة هو المهم، ولكن الشيء المهم هو تمكن هؤلاء من خداع أبصارنا والتأثير علينا، فأغلب من يقدمون هذه العروض يتمتعون بما نسميه الكاريزما، وهذه الكاريزما تنبع من أننا لا نفهم كيف استطاعوا تأدية هذه الحيل، وهذا يعطي لمن يقومون بالعروض السحرية هالة من الغموض ويوحي لنا بقدرتهم على القيام بأشياء خارقة للعادة.

ولهذا فهم لا يخبروننا أبداً بطريقة أدائهم لتلك الحيل فهم يعلمون أنهم لو فعلوا ذلك لفقدوا تلك الهالة التي تحيط بهم. نحن نعرف بالطبع أنهم ليسوا سحرة وإنما يقومون بمجرد خداع بصري لنا، لكن هذا لا يهم، فهم يستطيعون فعل شيء لا نستطيع فعله، وهذا يحيطهم بهالة من الغموض والكاريزما.

إننا نندفع بحماس في اتباع أولئك الذين يفعلون أشياء لا يمكننا فهم كيفية فعلها؛ فأولئك الأشخاص يبدون بشكل أو بآخر وكأن لديهم سمات خاصة تثير لدى الآخرين الولاء والحماس تجاههم.

والأعجب من ذلك هو أننا إذا اعتقدنا أن شخصاً ما يعرف سر

القيام بشيء ما، فهذا الشخص سيظل محتفظًا بسحره لفترة طويلة حتى بعد أن يموت، وسأثبت لكم هذا: سمع الكثيرون منا عن «كارل فون كلاوسوتز»، فقد كان أحد الجنرالات في حروب نابليون وقد نشر لهذا الجنرال كتاب اسمه «عن الحرب» بعد أن مات. وفي عصرنا الحاضر يقرأ هذا الكتاب ويدرسه العسكريون والساسة في جميع أنحاء العالم، لكن هل تعلم أنه منذ مائة عام لم يكن كلاوسوتز معروفاً بالشكل الكافي لدى من يهتمون بالدراسات الاستراتيجية، حتى إن «ليدل هارت» أحد الخبراء الاستراتيجيين في القرن العشرين قال: «لم أر كتابات أولت كل هذه التأويلات الخاطئة كما حدث مع كتابات كلاوسوتز».

كان كلاوسوتز ألمانيًا، لكن حتى الألمان لم يكونوا يقدرونه تقديرًا كبيرًا فمنذ مائة عام كان العسكريون يفضلون جنرالاً آخر من جنرالات نابليون أيضًا وهو الجنرال «هنري دي جوميني» وكانوا يدرسون أعماله.

حتى قال عنه جنرال «جورج ب ماكيلان» عام ١٨٦٩ «كان جوميني أقدر الكتاب العسكريين، وأول كاتب في التاريخ يجمع من حملات الجنرالات العظام المبادئ الحقيقية للحرب ويعبر عنهم بلغة واضحة مفهومة»، وبالرغم من وجود كتابات «كلاوسوتز» كان جنرالات أمريكا أثناء الحرب الأهلية يقرأون لجوميني».

لماذا إذن تغير الوضع؟ في ١٨٧٠ حققت ألمانيا بعض الانتصارات الهامة على فرنسا في الحرب الفرنسية البروسية، ولأن كلاوسوتز كان ألمانيًا ظن الجميع أن السر في انتصارات الألمان يوجد في كتابات «كلاوسوتز». وهكذا اكتسب شعبية استمرت مع تفوق الألمان في

المعـارك. إلا أن مـا يثـيـر السـخـرية في الأمـر كله هو أن الألمان كـانوا يعتمدون في انتصاراتهم على مبادئ «جوميني».

ونفس الأمـر حدث مـرة أخـرى في بداية ثمـانينيات القرن العشـرين وعندمـا كـان العـالم في قمة اهتمـامه بنجـاح التجارة والأعمـال اليابانية أشـيع بين الناس أن المدراء اليـابانيين يدرسـون كـتـاب «مـيـامـوتو مـوشـاشى» وكـان مـوشـاشي أحـد رجـال السـاموراى اليـابانيين الذين عـاشـوا في القـرن السـابع واشتـهر بأنه قتل أكثـر من ستين رجـلاً في مبارزاته قبل أن يتم الثلاثين عامـا. نشـر «موشـاشي» كتابًا صـغيرًا عن استـراتيجية المبارزة، ووجد البعض هذا الكتاب المغمور وقامـوا بترجمته إلى الإنجليزية، ونشـر الكتاب كأحد الكتب التي تتحدث عن أشياء عجيبة لافتة للنظر فقط، ومعه عدة صـور من الفن اليابـاني، وتحـول الكتـاب في غضـون عـام واحد إلى أكثر كتب الإدارة مبيعًا؛ حيث بيعت منه مائة ألف نسخة وربما توجد نسخ قليلة منه في المكتبات حتى الآن.

إذا كـان الرجـال الذين مـاتوا منذ مـائة أو مـائتي عـام يسـتطيـعـون اكتـسـاب هالة من الغمـوض والقدرة على الإتيـان بالمعـجزات حتى بعد موتهم، فبالتأكيد يمكننا فعل ما هو أكثر وبمجهود بسيط.

والطريقة المثلى لفعل هذا هـي ألا تـوضح طريقة فعلك للأشـيـاء أبدًا، عندهـا سـيـعـجب النـاس من أن بإمكانك إنجـاز الكثـيـر في وقت قليل، ولتتركهم في حالة التعجب تلك، ولا تـخبرهـم أنك سهرت الليالي على مدى أسـبـوع كـامل. فقط ابتـسم، وإذا تعـجب كلّ من حـولك كـيف نقص من وزنك عشرون رطلاً لا تخبرهـم أنك تمارس حمية أو تمرينات رياضية، بل

ابتسم، وإذا طورت استراتيجية تسويقية كبيرة في ثلاثة أيام فقط، فليس هناك ما يدعوك لأن تخبر الناس أن ما فعلته كان مجرد تحديث لاستراتيجية قديمة كنت قد طورتها منذ خمس سنوات.

لا توضح أي شيء عن نفسك، فقط ابتسم ابتسامتك الغامضة، وأرجو ألا تخلط بين ما أنصحك به الآن وشيء آخر فعليك أن تعلم مرؤوسيك دائمًا بما تفعله وتوفر لهم أكبر قدر ممكن من المعلومات، وكما أوضحت في أحد الفصول السابقة، يجب عليك أن تشرح لمن يعملون معك لماذا تريدهم أن يفعلوا هذا أو ذاك وكذلك الوقت المتاح للتنفيذ، ويمكنك أيضًا أن تشرح لماذا فعلت شيئًا معينًا ساعدك في تحقيق هدفك، فأنت بهذه الطريقة تتيح لمرؤوسيك فرصة التعليم، لكن لا توضح كيف فعلت شيئًا إلا إذا كنت تعلم وتوجه وتدير من حولك أو إذا طلب منك أحد المرؤوسين المعونة، وليكن ردك دائمًا على السؤال التقليدي «ياه.. ! كيف فعلت هذا؟» هو الابتسام فقط، وبهذا ستبنى حولك هالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات.

استخدم الأسلوب غير المباشر

تروى إحدى الأساطير القديمة أن الشمس والريح احتجتا فادعت كل منهما أنها أقوى من الأخرى، ولاحظت الريح أن هناك رجلاً يمشي في طريقه مرتديًا معطفه، فتحدت الريح الشمس قائلة: «أنا الأقوى، وسوف أثبت لك ذلك، وسأراهنك أنني أستطيع أن أجعل هذا الرجل يخلع معطفة قبل أن تتمكني أنت من ذلك» وقبلت الشمس التحدي، فأخذت الريح تهب وتعصف، لكنها كلما اشتدت تمسك الرجل بمعطفه أكثر

وأكثر، ثم اشتد عصف الريح حتى أصبحت إعصارًا، لكن الرجل ظل متشبثًا بمعطفه، وأخيرًا يأست الريح من المحاولة، أما الشمس فقد سلكت مسلكًا مختلفًا تمامًا، فكل ما فعلته هو أنها سطعت مرسلة أشعتها الدافئة نحو الرجل، وبعد وقت قليل خلع الرجل المعطف من تلقاء نفسه.

هذا الأسطورة هي خير مثال للأسلوب غير المباشر، فالفكرة التي يعتمد عليها هذا الأسلوب هي جعل الآخرين يفعلون ما تريد لا لأنك تريده وإنما لرغبة نابعة من داخلهم.

وقد تحدث الجنرال الصيني «صن تسو» منذ أكثر من ألفي عام عن الأسلوب غير المباشر في الاستراتيجيات الحربية، أما في عصرنا الحاضر، وتحديدًا في هذا القرن كان «ب. هـ ليديل هارت» أحد أول من أدركوا أنه يمكن تطبيق هذا الأسلوب لا على الاستراتيجيات الحربية فحسب وإنما على نطاق واسعٍ من النشاطات الإنسانية ومنها القيادة.

قال: «ليدل هارت» في كتابه «الاستراتيجية» : في كل الأحوال المماثلة سيؤدي طرح أفكار جديدة بشكل مباشر إلى إثارة مقاومة عنيدة، وبهذا سيصبح صنع نظرة مستقبلية مختلفة أمر أكثر صعوبة.. إن الأسلوب غير المباشر أساسي وضروري في كل المجالات، فلا غنى عنه في عالم السياسة كما أنه لا غنى عنه في عالم العلاقات الشخصية الخاصة، ففي التجارة مثلاً: ستكون فرصتك في إقناع الآخرين بالشراء أكبر إذا تخليت عن أسلوب الحث على الشراء المباشر ولجأت لإقناعهم أنهم بصدد تأمين صفقة كبيرة.

هناك ميزة كبيرة لطرح الأفكار على الآخرين بصورة غير مباشرة وهي أن هذا الأسلوب يوحي لمن يطبقون أفكارك بأنهم قد شاركوا في تكوينها ولم يرغمهم أحد على قبولها.

يروي «ديلماكر دونالد ترمب» قصة عن نجاح مدير فندق «جراند هيات» باستخدامه للأسلوب غير المباشر معه شخصياً، فقد بني «ترمب» فندق جراند هيات» وكان يمتلك ٥٠٪ من أسهمه، ولم يتحمل أحد مديرى الفندق التدخل المستمر لـ «ترمب» وزوجته في شؤون الفندق، فشكا إلى رئيس وفنادق «هيات»، وكانت النتيجة هي نقل المدير نفسه من موقعه.

وكان المدير الجديد أكثر ذكاء، ويقول ترامب إنه «فعل شيئًا عبقريًا، فقد بدأ يمطرنا بوابل من الأسئلة والاستفسارات عن أمور تافهة، فقد يتصل عدة مرات في الأسبوع ليقول مثلاً: ونحن نريد موافقتك يا دونالد على تغيير ورق الحائط في الطابق الرابع عشر، أو إننا نرغب في تقديم قائمة طعام جديدة في أحد المطاعم، أو نريد إجراء تغيير في نظام المغسلة، وكذلك فقد كان يدعونا لجميع اجتماعات الإدارة استجداء لآرائنا وإشراكنا في إدارة شؤون الفندق حتى قلت له في النهاية: أرجوك.. دعني في حالي، وافعل ما بدا لك، فقط كف عن إزعاجي بهذا الشكل! كان ما فعله هذا المدير حيلة في منتهي البراعة، لأنه حصل على ما يريد لا عن طريق المقاومة وإنما بالإيجابية والود والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة».

يحتاج الكثير من المواقع والقواعد العسكرية التي بها أماكن لإقامة عائلات الضباط والجنود إلى تفتيش أسبوعي على هذه البيوت للتأكد من

جز حشائش الحدائق بها والعناية بالمكان، لكن الجنرال «جورج مارشال» رئيس أركان الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية - والذي أصبح بعد ذلك وزيراً للخارجية - كانت لديه طريقة أفضل، فتحكي زوجته أنه تولى القيادة في أحد المواقع الرثة المظهر التي لم تلق أية عناية من قبل، لكنه تمكن من إصلاح حالها دون أن ينطق بكلمة نقد واحدة، فقد دأب على تنظيف حديقة منزله وتقليم أشجارها وجز العشب وزرع الأشجار بنفسه، وبعد وقت قصير كان كل من في الموقع يعملون بجد في حدائق منازلهم، حتى امتلأ المعسكر كله بالزهور والخضرة، وهذا هو ما نسمية بالأسلوب غير المباشر.

وعندما كنت طالباً في المرحلة الثانوية قابلت جد «تيد ويلز» وهو أحد أصدقاء الصبا، وكان جنرالاً متقاعداً، وفي إحدى الليالى كنت أجلس بجواره وأشاهد مباراة في كرة السلة، وكنت قد انتهيت لتوى من أكل سندوتش سجق وتركت ورقة السندوتش تسقط على المدرجات التي نجلس عليها للمشاهدة وسكت الجنرال دقيقة، ثم قال بأسلوب في غاية الرقة: «أتعرف يابيل إنني أكره إلقاء قاذورات على المدرجات؛ لأنني سأكون بهذا قدوة سيئة للآخرين»، وطبعاً التقطت الورقة على الفور، فقد فهم هذا الجنرال جيداً معنى الأسلوب غير المباشر.

هناك أغنية قديمة في الجيش تقول: «الطيار يصنع قراره بنفسه، وتتغير الأغنية بتغير السلاح، فهي عند مشاة البحرية: «جندي البحرية يصنع قراره بنفسه» وهكذا.. فليس الطيارون فقط هم من لا يحبون أن يأمرهم الآخرون بما يجب عليهم فعله، بل إن هذا حال كل البشر في الواقع، لذا فيجب علينا استخدام الأسلوب غير المباشر كلما أمكن ذلك.

ولتطبيق هذا الأسلوب عليك أن تبحث عن الفرص المناسبة لجعل الآخرين يفعلون ما تريد دون أن تعطيهم أوامر مباشرة، عليك أن تبحث عن طريقة لا تجرح بها كبرياء مرؤوسيك واحترامهم لأنفسهم.

وأحد طرق فعل هذا هي ببساطة أن تعرض أمامهم حقائق الموقف الذي يواجهونه وتتركهم بعد ذلك ليصلوا إلى النتيجة الطبيعية أو الحل الواضح لهذا الموقف، وعندما يصلون امتدح أفكارهم وانسب النجاح إليهم.

وهناك طريقة أخرى وهي أن تكون مجاملاً في توجيه الأوامر، كأن تقول مثلاً: سيكون لدينا اجتماع للأقسام في الحادية عشرة يابيتي فهلا أعلمت مديري الأقسام بهذا من فضلك؟ وهذا الأسلوب أفضل بالتأكيد من أن تقول: «اجعلى مديرى الأقسام يحضرون لمكتبي في الحادية عشرة».

وأحياناً يمكنك إعطاء أمر في صورة رجاء، كأن تقول: «ألا تعتقد ياجورج أنه بإمكانك أن تنتهي من هذا الأمر يوم الاثنين؟».

فالأسلوب غير المباشر يعتمد أساساً على تقديم اقتراحات للآخرين، وعليك حين تقترح شيئاً أن تضع في اعتبارك هذه الحقائق:

- يجب أن يكون من تحاول التأثير عليهم منتبهين تماماً لما تقول، وألا تكون هناك أية أفكار مخالفة لما ستقوله في عقولهم ولا أي شيء يمكن أن يشوش فهمهم لك، وقدلا تستطيع أن تستخدم الأسلوب غير المباشر إذا لم تحصل على هذا الانتباه الكامل.
- كلما ارتفع مقامك لما لك من وظيفة مرموقة أو أسرة كبيرة أو مال وفير أو إنجازات هائلة.. إلخ عظم تأثير اقتراحاتك على الآخرين. لكن مجرد كونك قائداً للمجموعة يعطي مقترحاتك بعض القوة.

- كلما اقتربت من المستوى الاجتماعي للشخص الذي تريد التأثير عليه، زاد تأثير مقترحاتك عليه، إلا أن التقارب الاجتماعي ليس أمرًا ضروريًا لاستخدام الأسلوب غير المباشر ولكنه فقط يسهل استخدام هذا الأسلوب في بعض الأحوال.
- إن تكرار طرح الاقتراح يزيد من قوته، وإذا جعلت شخصًا يفعل ما تريد بأسلوب غير مباشر فسيعتاد فعل هذا وسيصعب عليه الامتناع عن الاستجابة لما تريد، فمثلاً عندما قلد الجنود والضباط «الجنرال مارشال» في اعتنائه بمسكنه وحديقته أصبح من الصعب عليهم أن يعودوا لحالتهم الأولى من الإهمال وزاد الأمر صعوبة بمرور الوقت.
- إن الاقتراحات الإيجابية أكثر تأثيرًا من الاقتراحات السلبية، فيمكنك استخدام الأسلوب غير المباشر، إما لجعل الآخرين يفعلون شيئًا ما أو لمنعهم من فعل هذا الشيء، لكن الأسهل دائمًا هو جعل الآخرين يفعلون الشيء لا منعهم عنه.

سبع خطوات لبناء شخصية جذابة ومؤثرة

١ - أظهر التزامك بأهدافك.

٢ - ارتد ما يناسب دورك.

٣ - فلتكن أحلامك كبيرة.

٤ - لا تتوقف عن السعي وراء أهدافك.

٥ - قم بواجباتك.

٦ - أحط نفسك بهالة من الغموض وإيحاء بالقدرة على تحقيق المعجزات.

٧ - اتبع الأسلوب غير المباشر.

الفصل الرابع عشر

حل مشاكل القادة وصنع القرار

يتعين على القائد دائمًا صنع القرار ووضع حلول للمشاكل، ولا يمكنه تجنب هاتين النقطتين فهما متلازمتان. وجد دودجرت. كوليز - أستاذ القيادة الابتكارية في الجامعة الأمريكية - في أبحاثه أن القدرة على حل المشاكل والإسهام في حلها يعتبران من الصفات الأساسية للعديد من القادة الأكفاء. وكذلك فالمشاكل المطلوب منك حلها تكون في العادة مشاكل صعبة، وكثيرًا ما تتوقف أشياء كثيرة في العمل على قراراتك، وكذلك تحيط بعملية صنع القرار ظروف صعبة كالمخاطرة وغموض بعض النقاط مما يجعلها عمليه مهمة صعبه.

صنع القرار أحد أهم مهام القادة

كان إلمور س، باترسون الرئيس السابق والمدير التنفيذي لشركة ج. ب. مورجان. - وهي إحدى أكبر المؤسسات المصرفية في العالم وتتجاوز أصولها ٢٥ مليار دولار - كان باترسون دومًا يؤكد على الأهمية الكبيرة لعملية صنع القرار فيقول لمرؤوسيه: «نحن نوضح للموظفين الجدد من البداية أنهم سيتعرضون للكثير من المواقف ذات الجوانب الغامضة أو المجهولة فيجب أن يجمعوا كل ما يتيسر لهم من معلومات عن الموضوع ويدرسوها، ولكن الدراسة المستفيضة وحدها لا يمكن أن تغني عن صنع القرار».

ويقول بيتر دروكر: يقضي العاملون في المجال التنفيذي أغلب الوقت في إدارة القوى البشرية وصنع قراراتها - وهذا هو واجبهم فعلاً».

وتذكر هنا ما قاله الأدميرال وليم كرو صاحب أعلى رتبة عسكرية في جيش الولايات المتحدة حيث كان رئيس الأركان فيه، ففي حديث له مع مجلة «تايم» قال: «لقد عرفت أناسًا ممن صنعوا قرارات كبيرة ولم يعيروها ما تستحق من التفكير على الإطلاق أما أنا فلا أفعل ذلك، فإني لا أستطيع النوم بعمق عندما أواجه قضية كبيرة».

وأحيانًا ما تضطر الظروف بعض القادة العسكريين لاتخاذ قرارات صعبة وخطيرة ومن أمثلة ذلك القصة القديمة التي تناقلتها الأجيال ومضمونها أنه كان على أحد القادة العسكريين العظماء مهاجمة أعداد ضخمة من الأعداء، وكان جيش الأعداء جيشًا جرارًا وعلى أعلى مستوى من التدريب والحنكة في المعارك، كذلك كان متحصنًا في مخيمات منيعة، بينما كانت قوات هذا القائد تتكون من مجموعة لا خبره لها ولا دراية بالقتال، فهدى القائد تفكيره إلى أن يأذن لكل من يريد الانصراف، فتركه ٢٢ ألفًا من جنوده عائدين لبلادهم بلا تردد، وكان هذا العدد يمثل حوالى ثلثي جيشه.

فكر القائد في الأمر وتوصل إلى أنه لا جدوى من محاولة قتال العدو بالطرق التقليدية بهذا الجيش، لذا فقد اتخذ قرارًا (وبالتأكيد أنه كان قرارًا صعبًا)، وهو تقليل قواته إلى ثلاثمائة جندى فقط من المقاتلين الأشداء الشجعان، وأعطى لكل واحد منهم بوقًا وشعلة وإبريقًا فارغًا، وقسمهم إلى ثلاث مجموعات.

وفي الليلة المحددة أحاط أفراد المجموعات الثلاث بمعسكر الأعداء من كل الجهات، وكانوا يغطون شعلاتهم بالأباريق الفارغة، وعندما أعطاهم القائد الإشارة كسروا الأباريق ونفخوا في أبواقهم وصاحوا صيحات النصر والهجوم، ولك أن تتخيل مدى الخلل والرعب في معسكر الأعداء فكل شعلة في العادة تمثل سرية من الرجال على الأقل، وهكذا ظن جيش الأعداء أنه يتعرض لهجوم الآلاف من الجنود، وتخبرنا القصة أن جنود الأعداء كانوا يعملون سيوفهم في بعضهم البعض لشدة رعبهم وارتباكهم في الظلام، وفر جيش الأعداء هاربًا يجر أذيال الهزيمة.

قائد في الطيران الأمريكي يتخذ القرار الصحيح

ليست عملية صنع القرار تحت ضغط الاشتباك العسكرى من الأمور الغريبة على قوات الكوماندوز في أي جيش، ومثال هذا ما واجهه الكولونيل جورج جراى أثناء إحدى المعارك فقد كان قائدًا لجناح العمليات الخاصة الأول التابع للقوات الجوية الأمريكية، وهو أحد فروع طيران الكوماندوز، وقد واجه جراى مشكلة كبيرة.

فقد كانت نقطة تحصن العدو محاطة بمحطات رادار في حالة استعداد قصوى تحسبًا لأي هجوم جوي متوقع، وهذه الرادارات تعطي إنذارًا مبكرًا عند حدوث أى هجوم، وبالتالي ستصبح خسائر الطلعة الجوية الأولى لقوات الحلفاء كبيرة للغاية. رأى جراى أن حل هذا الموقف سيكون بالقيام بهجوم سريع بالطائرات المروحية التي تطير على ارتفاعات منخفضة فوق الصحراء وأن تنزل هذه المروحيات قوات لتفجير مواقع الرادارات.

وهنا واجهت الكولونيل جراى مشكلة - تماماً كما حدث مع القائد العسكري الذي تحدثنا عنه - فقد كان قائده الجنرال شوارزكوف يرفض نزول أي من أفراد القوة الأمريكية لأرض المعركة قبل ساعة الصفر فقد كان يرى أن هذا قد يفسد خطة القتال بأكملها وأن تكتيك الموقف العسكرى الأمريكي لا يسمح بذلك، أما بالنسبة للتسليح، فقد كانت مجموعة الطائرات المروحية الصغيرة التي تطير على ارتفاعات منخفضة مجهزة بأجهزة إلكترونية لكشف الأهداف بدقة في الظلام، لكنها لم تكن مسلحة إلا بالبنادق الآلية فقط، أما المروحيات الكبيرة من طراز (أباتشي) فكانت مسلحة جيداً وبأسلحة ثقيلة، لكن لم يكن بها المعدات اللازمة لكشف الأهداف في الظلام لذا كانت أقل دقة في إصابة الأهداف.

تقدم كولونيل جراي بحل للمشكلة وعرضه على الجنرال شوارزكوف، وهو أن تتقدم مجموعة الطائرات الصغيرة التي يمكنها الطيران على ارتفاع منخفض كطائرات استكشافية ثم تتبعها مجموعة طائرات الأباتشي وتتولى طائرات الأباتشي تدمير مواقع الرادارات، ووافق الجنرال شوارزكوف على التدريب والإعداد للمهمة، وأعجبته الفكرة، وفي النهاية أصبح الجميع مستعدين وراقب الجنرال شوارزكوف التدريبات النهائية ثم التفت إلى جراي وسأله: هل تستطيع أن تضمن لي نجاح الخطة بنسبة ١٠٠٪، أجاب الكولونيل جراي بعد صمت طويل: نعم ياسيدى، أضمن لك ذلك».

قال له شوارزكوف: «حسنا يا كولونيل، بإمكانك بدء الحرب» والباقي - على حد قولهم - نصر سجله التاريخ.

وكانت خسائر القوات الأمريكية - حتى في الطلعة الأولى طفيفة جداً كما أدت الحملة العسكرية الجوية الناجحة إلى تقليل الخسائر لأدنى حد في حرب المشاة أيضاً، ولم تتعد مجموعة خسائر الجنرال شوارزكوف بضع مئات قليلة فقط، بالرغم من اشتراك أعداد كبيرة من القوات في القتال وما حققته من نصر باهر.

لا تدع المشاكل تؤثر على رؤيتك للأمور

ستعترضك عقبات كثيرة في طريقك نحو بلوغ أهدافك، وهذا أمر لا مفر منه، فكل ما يمكن أن يتسبب في مشكلة يمكن أن يتحول بالفعل إلى مشكلة، وهذه هي طبيعة العمل في سبيل تحقيق الأهداف الكبيرة، ومن الطبيعي أن تكون هناك مشاكل؛ فعليك أن تتقبلها، لكن بصفتك قائداً يجب أن تكون مستعداً لحل هذه المشاكل عندما تحدث.

كيف تكون متأكداً من حل هذه المشاكل؟ أولاً: يجب عليك أن تفهم أنك ستواجه نوعين من المشاكل، نوعاً لا يجب عليك حله بنفسك، ونوعاً آخر لا يستطيع حله سواك، ولنلقِ نظرة على النوعين.

المشاكل التي يجب ألا تحلها بنفسك

كثير من المشاكل التي ستواجهها يجب عليك تركها للآخرين في المؤسسة ليحلوها، وهناك أسباب عديدة لهذا، فلو أصبحت أنت المسؤول الوحيد دائماً عن حل مشاكل المؤسسة لوجدت بعد وقت قصير أن كل من في مؤسستك سيأتي إليك بالمزيد من المشاكل، وبهذا ستقضي كل وقتك في حل المشاكل ولن يتبقى لك سوى القليل من الوقت للتخطيط

الاستراتيجي، أو حتى للتفكير العام، وسوف تقضي كل وقتك في حل الأزمات المشتعلة وأغلبها لا يخصك.

وهناك سبب آخر يجعلك لا تحل كل المشاكل بنفسك وهو أنك بذلك سوف تحرم مرؤوسيك من التدريب النافع الذي يحتاجون إليه في مجال حل المشاكل، وقد فشل أكثر من قائد لأنهم أصبحوا المسؤولين الوحيدين في مؤسساتهم عن حل المشاكل، ثم جاء الوقت الذي احتاجت فيه المؤسسة إلى هذا القائد لحل مشكلة مهمة ولكنه لم يكن موجوداً . عند وجود مثل هذا القائد يلجأ المرؤوسون إلى تأجيل حل المشاكل حتى لا يوجد متسع من الوقت لحلها، أو يأتون بحلول سيئة نظراً لضعف تدريبهم.

وأخيراً فعندما ينجح مرؤوسوك في حل المشاكل سيتعاظم لديهم الإحساس بالقدرة على الإنجاز والاعتماد على النفس. ويمكن لذلك أن يحسن من الأداء الكلى لمؤسستك في المستقبل، فعندما تحل كل المشاكل بنفسك، فإنك تحرم أفراد مؤسستك من كل هذه المزايا.

ولا يعنى ذلك ألا تفعل شيئًا سوى الجلوس مبتسمًا حين تواجهك مشكلة، فيجب عليك بالطبع مساعدة مرؤوسيك في حل مشاكلهم بأفكارك ومقترحاتك إذا استشاروك، وحاول أن تيسر لهم بقدر الإمكان حل مشاكلهم، على أن تضع نصب عينيك أنها مشاكلهم وليست مشاكلك أنت.

يقول الجنرال بيري م. سميث «إذا كان القائد هو آخر من يلجأ إليه الآخرون لحل المشاكل، فإنه بذلك يساعد المؤسسة على النمو والازدهار».

الحالات التي يجب أن تحل فيها المشاكل بنفسك

توجد بعض الحالات التي يجب أن تحل فيها المشاكل بنفسك، أياً كان المستوى الذي تعمل فيه.

يقول إي . أم . لي وهو الرئيس التنفيذي لقسم تحليل ومعالجة المعلومات لشركة إنجلوود بكلورادو يقول: «يجب على الرئيس التنفيذي أن يقوم بحل المشاكل وعليه أن يدرسها ويحللها، ثم يطلب من الآخرين الاستفادة من خبراتهم ويقلل من حجم المشكلة حتى يسهل التعامل معها وصولاً في النهاية إلى تكوين هيئة أو هيكل لمعالجة المشاكل، وإليك بعض الحالات التي يجب عليك فيها أن تتولى حلها:

١ - المشاكل المتعلقة بالقيادة في مؤسستك.

٢ - أن تكون الوحيد ذا الخبرة أو المعرفة اللازمة لحل المشكلة.

٣ - وجود موقف طارئ.

٤ - أن يقع مرؤوسوك في مأزق لا يستطيعون الخروج منه.

كيف قام أحد رؤساء العمليات البحرية بحل مشكلة معقدة للغاية

إن التمييز العنصري هو أحد أصعب المشاكل التي واجهت البحرية الأمريكية في السبعينيات، حتى إن كل الجهود العظيمة التي بذلها كبار القادة في البحرية فشلت في حل هذه المشكلة، وأساس المشكلة هو أن البحرية كانت طوال تاريخها لا تعرف سوى القادة البيض، وقد خدم الآلاف من الأمريكيين السود في جيش الولايات المتحدة لمئات السنين لكن لم يحدث ذلك في البحرية.

نتيجة لذلك تقلد الأمريكيون السود مناصب الجنرال في كل من الجيش والقوات الجوية ولم يستطيعوا ذلك في البحرية. ثم أصبح الأدميرال إلمو زوموالت رئيساً للعمليات البحرية.

في الماضي لم يستطع الأمريكيون السود الوصول للمناصب العليا في البحرية لأنهم لم يكونوا يعينون في مناصب للقيادة والأركان في بداية حياتهم العملية، وهذه الخبرات تعد من المتطلبات المهمة والأساسية للوصول إلى المناصب القيادية العليا، وكانت البحرية تحرز بعض التقدم في هذه النقطة ولكن معدل تقدمها كان بطيئاً جداً مما شكل ظلماً حقيقياً لعدد كبير من ضباط البحرية.

وزاد المشكلة تعقيداً أن رئيس العمليات البحرية لا يتولى هذا المنصب إلا لعدد محدد من السنوات وهذا يعني أن أفعال كل قائد قد تؤثر سلباً على ما قام به القائد السابق من تغييرات بل وقد تمحوها تماماً.

في هذه الظروف استطاع الأدميرال زوموالت أن يحل المشكلة، واستطاع بشجاعته الكبيرة وفي مواجهة قدر ضخم من المعارضة أن يحدث تغييرات مهمة في نظام الترقيات والتعيينات في البحرية، وقد بدأ في ذلك ليس فقط لضمان تساوى فرص الترقية للأقليات لبلوغ أعلى المواقف القيادية، ولكن أيضاً لتصحيح حالة اختلال التوازن التي كانت موجودة في الماضي، وقد حرس أيضاً على ألا تكون هذه التغيرات قابلة للتبديل في المستقبل،

وبالتأكيد لم تحظ هذه التغيرات بتأييد كبير، لكنها نجحت على أي حال، وبالرغم من حدوث مشاكل في تطبيق بعضها بعد تقاعد الأدميرال

زوموالت، فإن نظامه الأساسي للعدالة في التعامل ظل باقياً إلى اليوم. وقد قال الأدميرال زوموالت في لقاء أجريته معه عام ١٩٩٩ «حاول الكثيرون غيري أن يقوموا بهذه التغييرات، لكنهم ظنوا أن ذلك مستحيل التحقيق، وعلى القائد أن يسعى بعزم وقوة في محاولته».

معرفة طريقة حل المشكلات

إن القادة الأكفاء يعرفون كيف يحلون مشاكلهم ، فهم لا يجلسون مكتوفي الأيدي في حالة اضطراب وقلق لا يعرفون طريقهم ويأملون أن تأتيهم الحلول من تلقاء نفسها، وإنما لديهم طرق محددة ومنظمة يوظفونها في حل المشاكل، فيختارون الأداة الصحيحة لأداء المهمة اعتماداً على عنصري المشكلة والموقف، وبعدها يستمرون في مواصلة أعمالهم- وإليك ثلاثاً من الأدوات التي تستطيع استخدامها في حل مشاكلك القيادية:

١- التناوب الفكري.

٢- الأساليب النفسية.

٣- تحليل البدائل.

ما هو التناوب الفكري؟

التناوب الفكري هو مجموعة أساليب منهجية لحل المشاكل، وفكرتها الأساسية بسيطة حيث يجتمع فردان أو أكثر فيطرح كل منهم أفكاره على الآخرين ولا تستثنى أي فكرة حتى ولو كانت غير مألوفة، ويتم بناء

الأفكار على بعضها البعض حتى يتوصل الجميع إلى أفضل حل في النهاية. وجد اثنان من الباحثين في مجال صنع القرار وهما صديقان لي: د. ألان رو من جامعة جنوب كاليفورنيا، د. جيم بولجاردز من جامعة ولاية كاليفورنيا بلوس إنجلوس- وجدا أن التناوب الفكري يدفع الناس للتفكير الحر عن طريق عدم التقيد بأي عوائق كالنقد الذاتي أو انتقادات الآخرين، ويقولان «إن هذا الأسلوب يحمل على توليد المزيد من الأفكار وزيادة فرص النجاح».

ويمكنك استخدام أسلوب التناوب الفكري عند وجود الشروط التالية:

- في حالة وجود قدر وافر من الخبرات لدى مجموعتك ، ورغبتك في تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الخبرات.
- إذا كنت تريد توليد أكبر قدر من الحماس عند مرؤوسيك لحل مشكلة ما فسوف تستمتع بالتوفيق في ذلك غالبًا بطريقة التناوب الفكري؛ لأن كل من يشارك سوف يساهم في إيجاد حلول للمشكلة ويساهم في وضع حلها النهائي؛ لذا فسيكونون هم أنفسهم واضعي الحل وأصحابه.
- عندما تريد حلاً مبكرًا يجب عليك إعطاء الفرصة للانطلاق الكامل في جلسة التناوب الفكري، وستسمع كل أنواع الأفكار، وسوف تكون بعض هذه الأفكار شديدة الغرابة ،غير مألوفة، لكن إن كانت رغبتك صادقة في الاستماع فستتمكن من التقاط بعض الأفكار المبتكرة، وأنا واثق أنه أيًا كان الحل الناشئ عن جلسة التناوب الفكري فهو حل لم تكن لتستطيع التوصل إليه وحدك.

كيف تدير جلسة التناوب الفكري

إن إدارة جلسة التناوب الفكري تعد تحديًا حقيقيًا، ويكمن التحدي فيها في الحصول على أكبر عدد من الأفكار وعدم وأد أية فكرة في مهدها؛ يجب عليك أيضًا أن تبقى بعضًا من الرقابة دون أن تطفىء الحماس، وثق أن الأفكار في جلسة التناوب الفكري الفعالة تتولد بكثافة وسرعة، ويفضل أن يكون هناك أداة يمكن الكتابة عليها مثل السبورة مع وجود شخص يستطيع الكتابة بسرعة ووضوح كي يسجل أفكار المجموعة.

في البداية عرّف المشكلة، عيّن أي محددات أو شروط للمشكلة، لكن اجعل حتى هذه المحددات أو الشروط خاضعة للفحص الدقيق، أجب عن أي أسئلة متعلقة بالمشكلة قدر استطاعتك، ثم طالب بطرح أفكار لحل المشكلة .

سجِّل كل فكرة تم اقتراحها على سبورة ليتمكن الجميع من رؤيتها بوضوح وشجع الأفكار الجديدة والأفكار المستنبطة الأخرى التي تمَّ اقتراحها من قبل، ويعني ذلك أنه عليك أن تقر المقترحات كما هي، مع عدم السماح لأي عضو من المجموعة بنقد أية أفكار مقترحة مهما كانت سخيفة أو شاذة، ركز على عوامل نجاح الفكرة الضعيفة لا على عوامل فشلها.

وانتظر حتى تنتهي المجموعة من طرح جميع الأفكار قبل أن تقوم بدارسة الأفكار المقترحة من حيث صلاحيتها عمليًا، استعد للتفكير في الأفكار الجديدة في أي وقت، استمر في تسجيل النقاط الرئيسية التي

طرحتها المجموعة على السبورة أو في أي مكان يتمكن الجميع من رؤيته، واستمر في الإجابة على الأسئلة التي ربما يسألها أعضاء المجموعة عن المشكلة.

وأخيراً، ستحصل على قليل من الحلول الواعدة من بين جميع الحلول. ركز في مناقشتك على هذه الحلول حتى تصل في النهاية إلى اتفاق جماعي على أفضل حل.

يجب أن يتأكد كل من شارك في جلسة التناوب الفكري من تقديرك لمشاركته، فإنك مازلت قائد المجموعة، وحتى لو اتفقت المجموعة على حل ما للمشكلة، فإنك أنت الذي ستتخذ القرار سواءً باختيار الحل المتفق عليه أو باستبعاده على الإطلاق بطريقة لطيفة، ولا ينقص ذلك بأي شكل من الأشكال من دور أعضاء المجموعة، فقد قاموا بمشاركة مهمة في مساعدتك على استيعاب المشكلة.

لقد كان الجنرال كورتني ويتني مصاحباً للجنرال ماكارثر لأكثر من عشرين عاماً، وعندما سُئل الجنرال كورتني عن سبب نجاح ماكارثر أجاب بأنه كان يشعر رجاله بأن مشاركاتهم مهمة وبأنهم رجال يعتد بهم - إذن لا تنسَ هذه الخطوة الأخيرة المهمة في نهاية جلسة التناوب الفكري

يمكن للتناوب الفكري أن يصنع المعجزات

يمكن لمنهج التناوب الفكري أن يصنع المعجزات لأي مؤسسة، وقد شاهدت ذلك بنفسي مرات عديدة.

ومنها قصة الجنرال وليم رولي الذي أصبح اليوم أحد رجال الأعمال

العاملين بعد أن تقاعد وهو برتبة جنرال في القوات الجوية، فعندما كان عميداً اضطلع ببحث عن القوات الاحتياطية للقوات الجوية وتطوير مؤسسة قوات الاحتياط في كاليفورنيا والتي كانت تعاني من مشاكل كبيرة، فلم يكن لهذه المؤسسة جنرال معين طوال الستة أشهر السابقة ولذلك، فقد ترك الكثير من القادة المجدد تعيينهم والمتقاعدين المؤسسة فضلاً عن الكثير من القادة القدامى، وحين كُلِّف الجنرال رولي بالمنصب كانت المعنويات منخفضة والإنتاجية قليلة.

وهنا أيضاً مشكلة لا يستطيع حلها إلا القائد، فقام الجنرال رولي بجمع مجموعة رؤساء الجنود الاحتياطيين للقيام بجلسة تناوب فكري، ونتج عن ثماني ساعات من العمل المثمر في هذه الجلسة هيكل تنظيمي جديد وأهداف تنظيمية جديدة بل وأهداف جديدة في الحياة، وأكد الجنرال رولي مرة أخرى صحة نظرية جنرال باتون وهي أنه يمكن رفع الروح المعنوية لأي مؤسسة في خلال أسبوع واحد.

وبعد شهر من إدارة المؤسسة بهذه الطريقة عقدت هذه المؤسسة واحداً من أكبر المؤتمرات المعنية بمجال التدريب، واستطاعت بمشاركتها السليمة للقوات العاملة أن تدعمها دعماً كبيراً، كما كان الاستعداد للتعبئة بها عالياً مما جعلها تحظى بالعديد من خطابات المديح، واستحق رولى بعدها أن يرقى لرتبة جنرال.

الأساليب النفسية

تعني الأساليب النفسية باستخدام العقل، ومن السهل معرفة أسباب تجنب بعض القادة لاستخدام الأساليب النفسية، فالقادة غالباً ما

يتسمون بالصلابة والميل إلى الناحية العملية في العمل، في حين أن العامل النفسي يفضي إلى تبيُّن الجانب اللّيّن والغامض، كما أننا لن نشعر بالراحة عند التعامل مع الأشياء التي تمس المشاعر، إلا أن كثيرين من مثل أولئك من القادة يندهشون عندما يعرفون أنهم قد استخدموا بالفعل الأساليب النفسية في حل مشاكلهم دون أن يدركوا ذلك، وربما تكون قد استخدمتها أنت أيضاً.

هل مررت بمشكلة أزعجتك وخلدت في النهاية إلى النوم دون حلها؟ وكثيراً ما يحدث أن تستيقظ في الصباح واجداً الحل دون قصد فالحل قد وثب إلى عقلك ولم تكن بذلت مجرد التفكير فيه وربما يظن عند تفكيرك في هذه الحالة ان يكون مرجعها حماسك في العمل.

لكنك في الحقيقة قد استخدمت الأساليب النفسية في الوصول لهذا الحل سواء بتخطيطك لذلك أم لا، فماذاحدث إذن؟ لم ينجح عقلك الواعي في إيجاد الحل وفى النهاية أصابه الإجهاد مما جعله يغفو ثم يتوقف عن العمل تماماٍ وكما تمتلك عقلاً واعياً فإن لك اَيضاً عقلاً باطناً وهو لا ينام ويعمل الأربع والعشرين ساعة يومياً، لكنه يعمل بطريقة منظمة فقط في حالة توقف العقل الواعي، وما حدث كان الآتي: أخلد عقلك الواعي للنوم دون إيجاد الحل وأعطي الدفة لعقلك الباطن، على غرار نظام نوبات الحراسة، فشرع عقلك الباطن في العمل لحل المشكلة ووجد الحل بالفعل بعد استيقاظك من النوم وفي الوقت المناسب أعاد الحل لعقلك الواعي.

كيف اكتشف دونالد ترامب أهمية سيكولوجية صنع القرار

لقد أكد دونالد ترامب، وهو أحد المشهورين في مجال عمليات البناء والمقاولة وعقد الصفقات على أهمية هذه الظاهرة، يتحدث ترامب في كتابه والمسمى بـ «فن عقد الصفقات» عن صديق له أراده أن يستثمر خمسين مليون دولار في أحد العروض مضمونة النجاح، فوافق ترامب في البداية وكما روى لنا «إنه قد تم صياغة الأوراق فعلاً، ولكن استيقظت في صباح أحد الأيام وقد أحسست أن بها شيئًا ما غير صحيح» وبالفعل قرر عدم الدخول في المشروع.

بعد عدة شهور أعلنت الشركة إفلاسها وخسر المستثمرون كل أموالهم.

كانت د. زيلما بارينوف باحثة في مجال صنع القرار لأكثر من خمسة وعشرين عامًا وقد أنهت في البداية رسالة الدكتوراه الخاصة بها في علم المعلومات في موسكو ثم تقلدت منصب رئيس قسم في مركز البحوث. إنه وفقًا لدراسات د. باريتون فإن ٩٨٪ وفي بعض الحالات ١٠٠٪ من المعلومات الخاصة بصنع القرارات الحاسمة لا تأخذ شكلاً شفهيًا. وهي تقول: «إن إسهامك اللاواعي لهو بحق اللاعب الأكثر تأثيرًا في فريق قراراتك».

لماذا يستطيع عقلك الباطن أن يقوم بأداء أفضل من عقلك الواعي في بعض الأحيان

سيقوم عقلك الباطن عادة بأداء أفضل من عقلك الواعي في حل المشكلة إذا توافرت جميع الحقائق الخاصة بها، لماذا يحدث ذلك؟

أحد أسباب هذا أن عقلك الباطن غير معرض للتشتت بينما العقل الواعي معرض لذلك ؛ لوجود عوامل مثل المشاكل، والقلق، والخوف، وضغط الوقت وعناصر أخرى.

ويحظى أيضاً عقلك الباطن بوقت أرحب للعمل على حل المشكلة، لا يستطيع أغلب الناس البقاء لمدة كافية محاولين حل نفس المشكلة دون أن يشغلهم شيء آخر، أما عن عقلك الباطن فإن الأمر يختلف ، فهو يعمل طوال فترة نومك.

وأخيراً فإن عقلك الباطن لن تحده الافتراضات الخاطئة التي وضعها عقلك الواعي، مثلاً قد تتذكر حقيقة معينة بطريقة خاطئة في حين أن عقلك يدركها على وجه صحيح وكامل وبالتالي يتوصل عقلك الباطن للحل الذي لم يتوصل إليه عقلك الواعي لاتباعه مقدمات خاطئة من الناحية المنطقية.

الحالة الاستثنائية الخاصة بتوماس إديسون

هناك استثناءات لهؤلاء الذين استطاعوا إبقاء عقلهم الواعي في حالة عمل مستمر لمدة طويلة، ويعتبر توماس إديسون أحد النماذج المشهورة بذلك، كان أسلوب إديسون المفضل لحل المشكلة هو أن يذهب لغرفة مظلمة، بحيث يضمن عدم إزعاجه، ويجلس فيها ثم يبدأ في التفكير، وقد كان يجلس قادحاً زناد فكره لساعات، واثقاً من أنه سيتوصل إلى الحل في النهاية، وكانت ثقته تلك سببها أنه يصل للحل بهذه الطريقة دائماً، لذا كان يصر على قضاء الساعات في «حجرة التأمل» الخاصة به منتظراً الحل.

تشجيع العقل الباطن على الوصول للحل

يمكن لعقلك الباطن بلا شك أن يحل أي مشكلة تريد حلها، لكن لو أردت استغلال هذه الظاهرة كأسلوب لحل المشاكل فعليك استخدام أسلوب معين، وأقترح عليك إجراء الأتي:

١ - اجمع كل ما تستطيع الحصول عليه من معلومات عن المشكلة. اقرأ كل ما في وسعك قراءته عنها. تحدث إلى من يستطيعون اقتراح الحلول. قم ببحث المشاكل المشابهة وكيف تم فيها التوصل إلى حل.

٢ - قبل أن تخلد للنوم اجلس على انفراد لفترة من نصف ساعة إلى ساعة ولا تفعل في هذه الفترة شيئًا إلا التفكير في المشكلة، وتحليل البيانات التي قمت بجمعها.

٣ - اخلد إلى النوم بشكل طبيعي ولا تحاول إثارة القضية. عليك أن تسترخي وتطرح القلق جانبًا، مع إبقاء قلم رصاص وورقة بقرب فراشك، وغالبًا ما يأتي الحل عندما تصحو في اليوم التالي إلا أنه قد يأتي في منتصف الليل، فلو حدث واستيقظت بصورة مفاجئة قم بكتابة الحل في الحال؛ إذ ربما تحصل عليه في ذلك الوقت وأنت غير مستغرق في النوم وعندما تستيقظ في الصباح تكون قد نسيته.

تحليل البدائل

طورت الإدارة العسكرية الأمريكية طريقة لتحليل التغيرات أو دراسة فريق العمل خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر. وهي طريقة فعالة للتعامل مع العناصر الرئيسية للموضوع ومقارنة الحلول المختلفة،

كما أنها تعتبر من الوسائل المفيدة في توثيق التحليل الذي قمت بإجرائه والتفكير فيه وتقديمه للآخرين، وقد أصبحت مستخدمة على نطاق واسع حتى إن العديد من المهن الأخرى تلجأ إلى استخدامها، ويتم تدريس هذه الطريقة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، كما يستخدمها أيضًا المحامون وبعض ممن يمارسون مهنا طبية كما أن الجيش لا يزال يستخدمها. إن طريقة لها تلك المرونة والتي فعلاً تتيح استخدامها في التخصصات المختلفة يجب أن تكون حقًا طريقة قوية وفعالة وهي كذلك بالفعل، ونسرد في هذا الموضوع الخطوات الست لطريقة تحليل البدائل:

١ - حدد مركز المشكلة، وقم بصياغة المشكلة في صورة مكتوبة.

٢ - حدد العوامل ذات الصلة بالمشكلة.

٣ - ضع عددًا من الحلول المختلفة، وابحث مزايا وعيوب كل منها.

٤ - حلل وقارن المزايا النسبية لكل من البدائل.

٥ - قم بتسجيل نتائج بحثك.

٦ - اختر البديل الذي يُمكّن من حل المشكلة بأفضل الطرق، فلتلقِ نظرة أكثر تفصيلاً على كل خطوة من خطوات هذه العملية.

تعريف لب المشكلة، وصياغتها في شكل مكتوب

ربما يكون ذلك الجزء هو أهم مرحلة من مراحل أسلوب حل المشكلات الذي نحن بصدده، فلو لم يشخص الطبيب المرض بصورة صحيحة فلن يحقق الدواء النتائج المرجوة منه في الشفاء، بل يمكن أن يسبب ضررًا في حقيقة الأمر، ويطبق نفس المبدأ مع المشكلات.

درس كل من إدوارد روسو وبول شوماكر عملية صنع القرار بشكل موسع. قام د. روسو بدراسته في جامعة كورنيل، أما د. شومايكر فقد قام بدراسته في كلية إدارة الأعمال بجامعة شيكاغو. وذكرا أن أكثر الأشياء المضللة التي قد تعوقك عن عملية اتخاذ القرار السليم هي القيام بجمع معلومات والوصول لنتائج دون استغراق دقائق قليلة للتفكير في النقاط المؤثرة أو جوهر المسألة التي تواجهها أو للتفكير في كيفية صنع قرارات كهذا الذي تريد أن تتخذه، وأطلق على تلك «الاندفاع الفجائي».

لذا فمن المهم أن تحدد مركز المشكلة قبل أن تندفع في حلها وإلا فلن يصلح الذي حققته وربما قد يزيد هذا الحل من تعقيد الموقف.

ما هو جوهر المشكلة؟ تم أخذ هذا المفهوم من كارل فون كلاوسفايتز عاش كلاوسفايتز أثناء حكم نابليون وخدم كجنرال في الحروب ويعتبر كتابه «عن الحرب» هو أشهر كتاب من نوعه عن طبيعة الحروب.

وقد ذكر أنه في حالة الحرب يكون لدى العدو واحدة أو أكثر من النقاط المركزية والنقطة المركزية هي «المحور الذي تتمركز حوله كل القوى والتي يعتمد عليها كل شيء، وتعريفها وفقًا لما قاله كلاوسفايتز أنها «هي النقطة التي يجب أن توجه إليها كل طاقاتنا». تنطبق نفس القاعدة على مشكلة القيادة، لابد أن تحدد النقطة المركزية للمشكلة وبهذا نستطيع توجيه جميع طاقاتنا إليها.

لنأخذ مثلاً على ذلك، نفرض أن لديك مهندسًا كفئًا في مؤسستك وقد أصبح موظفًا يعتمد عليه كما أصبح أحد المهندسين ذوي المهارة الفائقة

والقـدرة على الابتكار خـلال السـبـع سنوات الأخـيـرة، ثم وجـد رئيـسـه المباشر منذ عدة أشهر أن هذا المهندس قد بدأ في ممارسة عمل إضافي في فترات العمل الليلية وفي العطلات الأسبوعية، وأن ما قد أنتجه وقام ببيعه من أعمال مشابه لما يتم إنتاجه في مؤسستك،

ولم يتـخـذ رئيـسـه أى إجـراء لعـدة شـهـور ظنًا منـه أن ذلك العـمل الإضـافي لا يسـاوى الكثـيـر في نظر هذا المـهندس وأنه سـوف يفـقـد اهـتمامـه به فـي النهاية، ومـع ذلك رأى في أحد الأيام ذلك المـهندس وهو يسـتـخـدم الهـاتف الخـاص بالشـركـة للاتفـاق على مـواد خـاصـة بعـمله الإضافي خلال ساعات العمل الرسمية.

وعاقبه رئيسه في الحال، كما أخبره أنه سوف يرفع تقريراً إلى رئيسه الذي هو أنت ثم بعث التقرير بالفعل، فأرسلت أنت مذكرة لذلك المهندس تخيره فيها إما بترك عمله الإضافي وإما استقالته من الشركة وأعطيته مـهلة ثلاثـين يومـاً لتـرك ذلك العـمل أو الاسـتـقالة، وبعـد ثلاثين يومـاً سـأل الرئيس المهندس بصورة مباشرة إن كان سيبقى في العمل الإضافي أم لا، وأجاب المهندس بأنه قد استشار أصدقاء ورؤساء في نقابة المهندسين والتي ينتمي إليها، وتوصل إلى أنه لن يترك عمله الإضافي ولن يستقيل وحجته أنه كان مهندساً جيداً وأن عمله الإضافي لم يتعارض مع عمله الأصلي في مؤسستك. وأن القدر القليل من الأعمال التي قام بها لن تضر شركتك بأي حال، كما لم يستخدم موارد الشركة ولا تقاريرها لذا فإن ما فعله في وقته الخاص لا علاقة له بوقت الشركة.

وقد نقل رئيسه إليك مضمون هذه المحادثة.

من المؤكد أن لديك مشكلة في هذا الأمر، وربما تعالج هذه المشكلة بطريقة مختلفة عندما تسمعها للمرة الأولى من رئيس ذلك المهندس ولكننا نفرض أنك تصرفت بالضبط كما ذكرت ماذا ستفعل الآن؟ بداية ابحث عن النقطة المركزية في المشكلة، هل هي عن كيفية تجنب فصل ذلك المهندس؟ ليس تماماً، فربما تضطر لفصله لو كان ذلك هو الحل الأمثل من وجهة نظرك التحليلية، ونفس الشيء يمكن أن يقال عن كيفية الحفاظ على ذلك المهندس في المؤسسة.

فهل النقطة المركزية هي نوع السياسة التي يجب على شركتك اتباعها فيما يتعلق بالموظفين الذين يقومون بأعمال خارجية؟ وربما تكون هذه المشكلة في حاجة لحل منك في المستقبل،

ماذا لو ركزنا على تحذيرك الصادر بصدد تركه لعمله الإضافي والاستقالة، فربما يكون ذلك العامل عاملاً مهماً لكنه لا يرتقي لأن يكون النقطة المركزية. ألا ترى معي أن المشكلة لا تزال قائمة حتى لو لم تحذر المهندس؟

ولكن إذا نظرت للموقف نظرة فاحصة لوجدت أن النقطة المركزية هي الأنشطة الخارجية التي يقوم بها المهندس. إن رد فعلك تجاه هذه الأنشطة لهو الصياغة العادلة للمشكلة والقائمة على نقطة المشكلة المركزية.

وإليك بعض التوصيات التي تساعد في تعريف النقطة المركزية للمشكلة والصياغة الكتابية لها:

- خذ حذرك فلا تخطىء الحكم على بعض القضايا وتعتبرها المركز الحقيقي للمشكلة.

- لا تخلط بين أعراض المشكلة والمشكلة نفسها، فقد يكون انخفاض الأرباح مثلا واحدًا من الأعراض فعليك أن تجتهد أكثر لتصل للنقطة المركزية بأن تسأل نفسك عن سبب انخفاض الأرباح.
- حاول أن تتجنب صياغة المشكلة بكلمات مثل (إما.. أو) فهي إحدى الصيغ التي لا تسمح إلا بمتغيرين فقط، كمثل الصياغة الآتية. إما أن يفصل ذلك المهندس أو لا يفصل .
- حتى لو قطعت شوطًا كبيرًا في التحليل، فلا تخف من إعادة صياغة المشكلة مرة ثانية أو حتى التركيز على نقطة مركزية مختلفة لو رأيت أنك أهملت شيئًا ذا قيمة في المراحل السابقة.

تحديد العوامل ذات الصلة بالمشكلة

لكل من كلمتي «ذات الصلة»، و«عوامل» أهمية كبيرة، فلو لم يكن للعامل صلة بالنقطة المركزية لمشكلتك فعليك تجاهله، أما ضمه للعوامل ذات الصلة بالمشكلة فسيسبب لك إرباكًا.

والكلمة هي عوامل وليست كلمة «حقائق» فدراستنا للعوامل يجب أن تتضمن أيضًا افتراضات، وحسابات، واستنتاجات كما تتضمن الحقائق. تأكد من التفرقة بين الافتراضات والحقائق عندما تدون العوامل ذات الصلة بالمشكلة، وبهذه الطريقة ستنجح في معرفة مدى دقة افتراضاتك، واعلم أن افتراضاتك تلك تحمل بعض المخاطرة؛ حيث قد يثبت خطأ بعض منها.

ماهي العوامل ذات الصلة بالمشكلة التي وجدتها فيما يتعلق بالعمل الإضافي لذلك المهندس؟ إليك العوامل المناسبة التي وجدتها:

الحقائق:

١ – كان ذلك المهندس حاذقًا وجديرًا بالثقة خلال فترة السبع سنوات السابقة للمشكلة.

٢ – ما قام به من إنتاج هو مشابه لإنتاج شركتك.

٣ – لقد علم الرئيس المباشر للمهندتس عن عمله الإضافي، ولكنه لم يتخذ أى إجراء لشهور عديدة.

٤ – لوحظ أن هذا المهندس يمارس عمله الخاص أثناء أوقات عمله بالشركة ويستخدم الهاتف الخاص بالشركة.

٥ – قمت بإصدار أمر كتابي له بالاختيار بين ترك عمله الإضافي أو الاستقالة.

٦ – ذكر أنه لن يستقيل كما أنه لن يترك عمله الإضافي.

الافتراضات:

١ – أن أصدقاءه والعاملين بالنقابة يؤيدون موقفه، سوف يشكون إلى النقابة إذا تم فصله.

٢ – لم يستخدم التقارير الخاصة بالشركة كما ذكر.

٣ – لن يضر مستواه الحالي من العمل بأعمال الشركة.

٤ – لن ينجز عمله الإضافي خلال أوقات العمل الخاصة بالشركة أو أنه سيفعل ذلك لو طلبت منه ذلك.

٥ – لا تمنع سياسة العمل في الشركات العمل الخارجي بشكل

واضح، ومع ذلك توجد نقاط للتعارض مع المصالح مثل ملكية الأفكار الناشئة عن أعمال الشركة، وما يتعلق بالسرية... إلخ.

٦ – أن هذا المهندس لم يكن من الموظفين الرئيسيين للشركة، لذا فإن رحيله منها لن يكون له أثر سلبي مباشر، وربما يحدث مع ذلك تأثير على الروح المعنوية للموظفين لو فهم أن الشركة قد ظلمته. وصلنا الآن إلى مرحلة نستطيع فيها أن نلقي نظرة على عدد من الحلول المختلفة.

تطوير عدد من الحلول المختلفة مع دراسة مزاياها وعيوبها

بعد إجراء العمل التمهيدي المهم الذي قمنا به الآن، فإن الموقف يسمح لنا بالنظر إلى عدة طرق مختلفة تمكننا من حل المشكلة وحين تفعل ذلك يجب أيضاً أن نسرد قائمة بكل من المزايا والعيوب لكل حل محتمل.

هل يوجد أي حل يحمل كل المزايا ويخلو من أي عيب؟ لا يحدث ذلك على الأرجح، في مثل هذا الموقف يتسم الحل عادة بالوضوح، ليس من الضروري وضع منهج لحل المشكلة، وقد يكون للحل كل المزايا مع عدم وجود عيوب به ولكنها مزايا قليلة القيمة وسوف تصبح تلك المزايا الهامشية عندئذ عيوباً.

لو كانت مشكلتك معنية بتغيير طريقة أداء شيء ما، فأحد الحلول التي يجب أن تضعها في اعتبارك هو أن تستمر في الأداء بنفس الطريقة التي كنت تسلكها، ذلك لأن طريقتك حتى لو كانت سيئة فقد تكون أفضل ما يمكنك القيام به، ولن يحل ذلك المشكلة كما كان مرجواً لكن على الأقل سوف تعرف أنك تفعل أفضل ما في استطاعتك، حتى

تتمكن من تغيير الظروف الأخرى للمشكلة، ومتى توفرت لديك الحلول البديلة بشكل منظم، اختبر قدرة كل منها على حل المشكلة التي قمت بصياغتها هل أوفى الحل الذي اخترته بإنهائها كما قمت بسردها؟ لو لم ينجح في حلها، يجب عليك أن تعيد صياغتها، لنلقي نظرة على بعض الحلول المختلفة المقترحة لحل مشكلة العمل الإضافي لذلك المهندس:

١ - القيام بفصله:

المزايا

أ - فرض النظام.

ب- جعل الموظفين يعيدون النظر فيما يخص العمل الخارجي في المستقبل.

جـ- سوف يحل مشكلة التضارب في المصالح الناشئة بين الشركة وعمل المهندس الخارجي.

العيوب

أ - ربما يؤدي ذلك إلى مشكلات مع النقابة.

ب - ربما يؤدي إلى مشاكل مع غيره من الموظفين لو ظنوا أن هذا الإجراء كان مجحفًا.

جـ- الخسارة الناشئة عن رحيل مهندس يتسم بالكفاءة و الخبرة وموظف يمكن الاعتماد عليه.

٢ - بقاؤه في العمل:

المزايا

أ – تجنب المشاكل مع النقابة.

ب- الإبقاء على الخدمات التي يقدمها ذلك المهندس ذو الخبرة والكفاءة.

ج – عدم حدوث مشكلات صادرة عن الموظفين الآخرين والتي بسببها فهم أن معالجةِ هذا الأمر لم تكن عادلة.

العيوب

أ – ربما يتسبب ذلك في مشكلات نظامية مختلفة مع الآخرين.

ب – ربما يؤدي ذلك إلى تعارض في المصالح بين الشركة وعمل المهندس الخارجي.

جـ – سوف يعمل ذلك على تأكيد السماح للموظفين بممارسة أعمال خارجية.

د – سوف يشجع باقي الموظفين على القيام بأعمال إضافية.

٣ – مطالبة ذلك المهندس بالاستقالة مع عودته للعمل مرة أخرى بصفته مستشاراً:

المزايا

أ – قد يجنبنا هذا المشاكل مع النقابة.

ب – عدم الإضرار بالنظام.

جـ – التخلص من احتمال التعارض في المصالح.

د - الموقف العادل حيال تقدير الخدمات الماضية للمهندس وكفاءته في الأداء.

هـ - سيثبط من همة باقي الموظفين فيما يتعلق بأمر العمل الإضافي.

العيوب

أ - ربما يجعل ذلك بعض الموظفين يطمحون إلى أن يصبحوا مستشارين للشركة بدلاً من أن يكونوا موظفين بها.

ب - قد لا يحل ذلك المشكلة في حالة عدم قبول المهندس لأي من احتمالي الاستقالة أو العمل كمستشار.

تحليل ومقارنة المزايا النسبية لكل بديل

يتم في هذه الخطوة تحليل الأهمية النسبية لمزايا وعيوب كل حل، قد يحمل أحد الحلول عيباً واحداً، و لكن لو كان لهذا العيب أهمية كبيرة فسوف يؤثر سلبياً على مزايا ذلك الحل، إن مراجعة صياغة المشكلة والعوامل ذات الصلة بها سوف تساعدك على المضي في الطريق الصحيح.

نسرد في هذا الموضوع بعض الأفكار المتعلقة بتحليل المزايا النسبية لمشكلة المهندس.

هناك قضايا كثيرة مهمة تتعلق بهذه المشكلة. أولا: هناك مسألة النظام، إن ذلك المهندس تم تخييره إما بالاستقالة أو ترك عمله الإضافي ولم يرضَ بأي من الخيارين، أهم شيء في هذا الأمر هو العدالة في المعاملة، يشهد لهذا المهندس أداؤه الذي يتسم بالكفاءة، لا يوجد تعارض

في المصـالح أو إهدار لموارد الشـركـة، وأيًا كـان الإجـراء الذي سـوف تتـخـذه يجب أن تأخـذ في الاعـتبـار أثره على باقي العـاملين بالشـركـة، واحتمال تدخل النقابة أو حتى رفعه لدعوى قضـائية. كمـا يوجد أيضًا بعد يتعلق بسياسة الشركة. إن الحل الذي ستتخذه سوف يكون سياسة للشركة في المستقبل، وتحتاج سياسة الشركة إلى اهتمام خاص وإلا سوف تبلى بمواجهة مشاكل من نفس النوع في المستقبل.

جـمـيع مـا ذكرنا هـو في صـالح الابقـاء على المهندس وعدم فـصلة فإنشـاؤه لعمل خـاص كان أول خطأ مـا بين رئيس وموظف مؤتمن، كمـا سيبدو ذلك الإجراء المتخذ ضده غير عـادل من وجهة نظر باقي الموظفين، أضف إلى ذلك احـتـمـال تدخل النقـابة، ممـا شكل مـجـموعة نتـائج غيـر مرغوب فيها.

كما أن الاحـتفـاظ بذلك المهندس في ظل الظروف الراهنة لسوء الحظ سوف يكون من الصعوبة بمكان، حتى لو قبلت ما قد يحدث من تعارض في المصـالح فإن إقبـال باقي الموظفين على أعمـال خـاصـة سـوف يكون احتمالاً قويًا.

إن تحـويل وضـع المهندس من كـونه مـوظفًا بالشـركـة الى أن يصـبح مـسـتـشـارًا لديهـا لهـو الحل الوحـيـد الذي لا يؤثر سلبًا علـى القـضـيـة الرئيسية.

إن لم يتقبل أمر الاستقالة تلك فسوف تكون مضطرًا لفصلة، كما أن العرض المقـدم له بالقيام بوظيفة مستـشـار يعطي انطبـاعًا بأنه عرض عادل من وجهة نظر الآخرين، وستحافظ بذلك على النظام، بالإضافة إلى تقليل ظاهرة العمل الإضـافي، كمـا سينتج عن ذلك تقليل لفرص قيـام دعوى قضائية والخسائر التي قد تحدث من جرائها.

قم بمراجعة كل ما فعلت قبل الانتقال للخطوة التالية. تأكد من أنك قد عبرت تعبيراً دقيقاً عما تريد، وأنك لم تهمل أي شيء. إذا تطلب الأمر القيام بأي تغييرات أو تعديلات قم بها قبل الانتقال للخطوة التالية.

استخراج النتيجة النهائية لما قمت به من تحليلات

عندما تستخرج النتائج النهائية لما قمت به من تحليلات اكتب كل نتيجة على حدة بدون أن تذكر أي تفسيرات لها، ولا تقدم أي معلومات جديدة واجعلها قصيرة بقدر الإمكان، مما سيجعل النتائج قوية ومؤثرة وسيساعدك على تعديل الضعيف منها ونعني بكلمة الضعيف هنا تلك النتائج التي ليس لها دعم كافٍ في تحليلاتك أو النتائج التي لا تنبع منطقياً من تحليلاتك.

وهذا شيء مهم جداً، لذا أرغب أن أعيده في صياغة أخرى، يجب أن تنبع نتائجك من تفكير عميق فيما قمت به من تحليلات ويجب أن تكون كلها نتائج تلقائية واضحة اتفاقاً مع ما قمت به من عمل في المرحلة السابقة، وإن لم تكن كذلك فهناك خطأ في تفكيرك المنطقي أو ربما لم تلق تلك النتيجة دعماً كافياً في المرحلة السابقة، وسنذكر هنا بعض النتائج المنطقية عن مشكلة المهندس:

١- جميع النتائج لها جوانب سلبية.

٢- إقالة المهندس من عمله والاحتفاظ به كمستشار سوف تمكننا من الاحتفاظ بخدماته بأقل آثار سلبية ممكنه.

٣- إذا رفض المهندس الاستقالة فيجب فصله.

٤- يجب تقديم هذا الحل للمهندس بجميع جوانبه ليكون الأمر عادلاً بالنسبة للطرفين.

٥- السياسة الرسمية للشركة بخصوص الموظفين الذين يعملون أعمالاً خارجية يجب أن توضح بأقصى سرعة ممكنة.

الاختيار بين الحلول المقترحة التي تساعدك على حل المشكلة بأفضل الطرق

أنت الآن مستعد لاتخاذ آخر خطوة فلو كنا قد أدينا عملنا على النحو الصحيح فسيظهر لنا أفضل الحلول بوضوح وفي هذه الحالة سيكون الحل هو أن نطلب من المهندس أن يستقيل على أن يبقى في المؤسسة كمستشار.

وفي ظروف مختلفة قد يكون أحد الحلول الأخرى أفضل، فمثلاً لو كانت سياسة الشركة لا تسمح بوجود مستشارين وهي سياسة لا يمكن تغييرها أو لو كان وجود المهندس مهماً جداً لأعمال الشركة؛ فقد ينبغي عليك حينها أن تحتفظ به مهما كانت النتائج، وكذلك لو كان المهندس يقوم بأعمال مع منافسيك، عندها يجب عليك فصله نهائيًا دون أن تفكر في جعله مستشاراً، وهنا نرى أنفسنا أمام خيارات عديدة وقد تظهر لنا حلول أخرى وكلها تعتمد على الموقف الموجود، فأهم شيء هنا هو ما يمليه الموقف وما تستطيع تنفيذه.

إذا كنت ترغب في حل مشاكلك كقائد فابدأ بسرعة واليوم في فعل الآتي

١- إذا كانت لديك مشاكل يمكن أن تحلها مجموعة العمل التي تعمل معك استخدم عملية التناوب الفكري.

٢- بالنسبة للمشاكل التي يجب أن تحلها بنفسك استخدم الأساليب النفسية أو قم بتحليل عدد من الحلول المختلفة.

ونصيحة أخيرة: اكتشف الكثير من القادة أن مشاكلهم تحتوي بين طياتها على مفاتيح لنجاح أكبر، أو كما قال القائد الناجح والجنرال الكونفدرالي نتانيال بتفورت فورست: «لو كان العدو بين أظهرنا فنحن أيضًا كذلك».

ونذكر هنا قصتين رواهما إيرل نايتنجيل المتحدث المشهور في مجال تحميس الأفراد والمفكر الذي تقلد بعد ذلك منصب رئيس أكبر شركة للشرائط التحميسية في العالم وهاتان القصتان تؤكدان صحة فلسفة جنرال فورست.

قال نايتنجيل إن أحد الباعة في معرض شيكاغو الدولي لم يتمكن من إحضار أكواب ورقية من المورد الذي يتعامل معه حتى يتمكن من عرض منتج الآيس كريم الخاص به، لذلك فكر بأن يستخدم عجينة البسكويت. لصنع أكواب لهذا الغرض وقامت زوجته بتشكيل العجينة في شكل وعاء ثم تركته يجف وبهذا أصبح وعاء الآيس كريم أيضًا يؤكل. هذا الاختراع جعل هذا البائع مليونيرًا وسموه بعد ذلك قمع الآيس كريم.

روى نايتنجيل أيضًا قصة أخرى عن رجل أعمال ناجح كلما أتى له فريق العمل الذي يعاونه بمشكلة كبيرة لم يكن رده إلا أن يذكر بحماس كلمات مثل «رائع»، «ممتاز»، فقد كان يعلم أنه على الجانب الآخر من المشكلة توجد أرباح يستطيع تحقيقها، وبحل هذه المشكلات غالبًا كان يستطيع الوصول إلى أفكار جديدة أدرت عليه ربحًا كثيرًا، فكانت

مشكلته هي مفتاح نجاحه. لا عجب إذن أن يسعد حين تجابهه مشكلة. لك كل الحق في أن تقلق بشأن ما يواجهك من مشاكل وما عليك اتخاذه من قرارات – لكن ابدأ في تحويل مشاكلك إلى عوامل نجاح باستخدام الأسلوب الذى تحدثنا عنه في هذا الفصل.

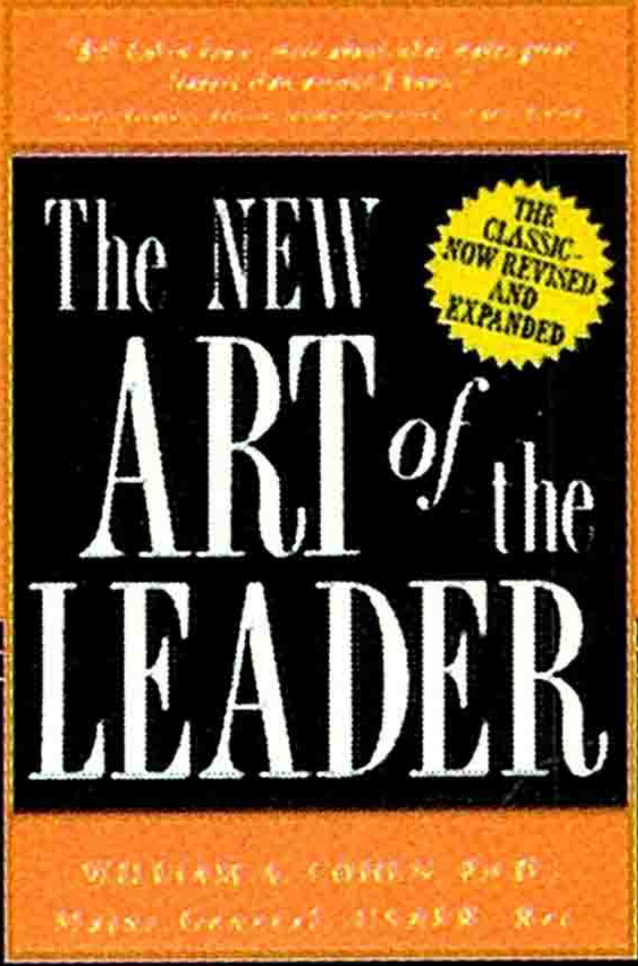
الفصل الخامس عشر

كن رجل أفعال لا أقوال

يحتوي هذا الكتاب على خلاصة العديد من الخبرات والتجارب لمئات القادة في جميع المجالات والظروف وعبر آلاف السنوات، وقد صهرنا ما في هذه التجارب من حكمة وانتصارات وهزائم في بوتقة واحدة لنشكل الأساليب والمبادئ التي تحدث عنها هذا الكتاب ولنتمكن أنا وأنت من الاستفادة منها في حاضرنا. لقد دفع الكثير من القادة العظام ومن تبعوهم من دمائهم وعرقهم ودموعهم وثرواتهم ثمنًا لهذه الخبرات والدروس؛ لذا فما أحرزته من معرفة من هذا الكتاب لا يقدر بمال، فلا يمكن لأى تجارب معملية مهما بلغت عبقريتها وتمويلها أن تأتينا بمثل ما أتت به تلك الخبرات، وبالرغم من كوني أمريكيًا واستخدامي للكثير من النماذج الأمريكية، فهناك نماذج وحالات مشابهة في كل بلدان العالم.

تعد القواعد العالمية الثماني للقيادة، والتي تحدثت عنها في الفصل الثاني الأساس الحقيقي الذي ينبغي أن نبني عليه كل أفعالنا كقادة. لا شك أن الأساليب التي تحدثت عنها- وكذلك الأوقات المناسبة لتطبيقها- كثيرة ومختلفة، وقد تبدو جديدة على القادة المبتدئين، لكن الكثير منها مألوف لدى القادة الأكثر خبرة، ولا شك أيضًا أن ما ستراه من عرض لمبادئ القيادة الناجحة هنا بالأمثلة وغيرها سيساعدك على اختيار الأساليب التي تناسبك وتطوير تطبيقك لها بحيث تتناسب مع إدارتك للعمل.

لكن مجرد حصولك على تلك المعلومات غير كافٍ فإن لم تدخل هذه المعرفة حيز التنفيذ فسوف تُهدَر ولن يُستفاد بها، ولن تستطيع إجادة تلك الأساليب بالقراءة عنها فحسب، بل يجب عليك تطبيقها في حياتك اليومية، فالقائد هو الشخص الذي يتسم بالقدرة على إنجاز الأشياء، ولن ينجز شيئًا إلا إذا ترجم كلماته ونظرياته إلى أفعال. إنني أتمنى ألا تكتفي بقراءة هذا الكتاب فقط، بل أن تحاول تطبيق ما تعلمته منه. لا تخش الوقوع في أخطاء بل استخدمها في تعديل أسلوبك واجعل من سقطاتك وسيلة لتطوير أدائك، ففن القيادة يعتمد على الأفعال، لذا أختم كلماتي بأن أذكرك بحقيقة مهمة: لو أردت أن تكون قائدًا ناجحًا فلتكن رجل أفعال لا أقوال.



ما قيل عن هذا الكتاب

«يعد كتاب الدكتور كوهين إسهاماً عظيماً وإضافة إلى فن القيادة، ولذا أوصى كل من يطمح للقيادة أن يقرأه».

الأدميرال المو. ر. زوموالت

رئيس سابق للعمليات البحرية

«لقد وضع كوهين فى هذا الكتاب قائمة بالأفكار التى لا غنى عنها لمن يبغى معرفة مقومات القيادة».

الجنرال رونالد فوجلمان

القوات الجوية الأمريكية (أركان حرب سابق)

«أشك فى إمكانية تعلم القيادة، ولكن يمكن تطويرها وتنميتها؛ وما لم تخض فى عملية القيادة بصدق وإخلاص، فلن تكون أبداً قائداً عظيماً، فإذا عقدت العزم على أن تصبح قائداً، فإن كتاب الدكتور كوهين خير معين لك».

السيناتور بيرى جولد ووتر

الدكتور وليام أ. كوهين: لواء متقاعد بالقوات الجوية الأمريكية وقد حارب مع القوات الجوية الأمريكية، كما شغل مواقع قيادية فى العديد من المؤسسات والهيئات تتراوح بين رئيس قسم بالجامعة ومدير معهد إلى رئيس شركة، وهو رئيس سابق لجمعية ويست بوينت بلوس آنجلوس، وقد ألّف أكثر من أربعين كتاباً فى مجال الأعمال والموضوعات الخاصة بالقيادة، ويعمل حالياً كأستاذ متفرغ بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس؛ حيث يقوم بتدريس التسويق والقيادة.

ISBN 628-1072-00-667-9
6 281072 006679
282203173